



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA**

**GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL ESTADO TÁCHIRA.
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES Y UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA**

Trabajo de grado presentado ante la Ilustre Universidad de Los Andes como
requisito previo para optar al Título de Magister Scintiae en Administración, Mención
gerencia.

Autor: Krissbell Arellano.

Tutor: MSc. Leonardo Caraballo.

San Cristobal, 05 de Marzo de 2021

C.C. Reconocimiento



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA**

**GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL ESTADO TÁCHIRA.
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES Y UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA**

Autor: Krissbell Arellano.

Tutor: MSc. Leonardo Caraballo.

San Cristobal, 05 de Marzo de 2021

ÍNDICE GENERAL

	p.p.
Portada	I
Dedicatoria	II
Reconocimiento	III
Índice general	IV
Resumen	VII
Introducción	1
Capítulo 1: El Problema	3
Contextualización del problema	3
Interrogantes de la investigación	11
Objetivos de la investigación	12
Justificación de la investigación	13
Capítulo 2: Marco Teórico	15
Antecedentes de la investigación	15
Referentes teóricos	21
Descripción institucional u organizacional	94
Bases legales	105
Definición de términos básicos	124
Operacionalización de las variables	128
Capítulo 3: Marco Metodológico	130
Nivel y Tipo de investigación	130
Diseño de la investigación	131
Modalidad de la investigación	132
1. Población y muestra	132
Fuentes y técnicas de recolección de datos	136
Validez y confiabilidad de los instrumentos	138

Técnicas de análisis de datos	140
Los resultados esperados del estudio	151
Capítulo 4: Análisis e interpretación de resultados del diagnóstico	153
La capacitación de personal en las organizaciones	153
Las metodologías para la evaluación de la capacitación de personal en las organizaciones	185
Presentación de los resultados de la encuesta	218
Resultados de la encuesta a la población de la ULA Táchira	219
Resultados de la encuesta a la población de la UNET	262
Resultados datos personales personal de la ULA y de la UNET	304
Situación actual en cuanto a la capacitación y el desempeño del personal dentro de la institución objeto de estudio	313
Análisis de la encuesta al personal administrativo de la ULA	312
Análisis de los resultados de la encuesta a la población de la UNET	324
Variables organizacionales involucradas en la capacitación de personal en las organizaciones	337
Lineamientos de capacitación para el personal administrativo de la ULA y UNET	339
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	340
Conclusiones	340
Recomendaciones	342
Capítulo 6: Formulación de la Propuesta	344
Introducción	344
Justificación	345
Misión	345
Visión	346
Objetivos de la propuesta	346
Factibilidad de la propuesta	347
Desarrollo de la propuesta	348
Desarrollo de la Estrategia 1: Proponer pautas para la detección de	344

necesidades para capacitación administrativa.	
Desarrollo de la Estrategia 2: Diseño de rutinas de capacitación	353
Desarrollo de la Estrategia 3: Establecer medidas de control a rutinas de capacitación	356
Diagrama de Gantt	362
Referencias bibliográficas	363
Anexos	372

www.bdigital.ula.ve

RESUMEN



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL
SECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA**

GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL ESTADO TÁCHIRA. CASO: UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA

Trabajo de grado presentado ante la Ilustre Universidad de Los Andes como requisito previo para optar al Título de Magister Scientiae en Administración, Mención gerencia

Autor: Lcda. Krissbell Arellano

Tutor: MSc. Leonardo Caraballo

San Cristóbal, Diciembre 2020

El siguiente proyecto, trata de un estudio factible, el cual consiste en proponer estrategias de capacitación para la mejora del desempeño del personal administrativo de la ULA y de la UNET del Municipio San Cristóbal. El proyecto posee como objetivos específicos: (a) Contextualizar la capacitación de personal en las organizaciones, (b) Caracterizar las metodologías para la evaluación de la capacitación de personal en las organizaciones, (c) Identificar las variables organizacionales involucradas en la capacitación de personal en las organizaciones, (d) Evaluar la situación actual de la capacitación del personal administrativo en las universidades públicas del estado Táchira: ULA – UNET y (e) Proponer lineamientos de capacitación para el personal administrativo de la ULA y UNET. La modalidad es diseño factible y de campo, de tipo no experimental descriptiva. Asimismo, se utilizó la encuesta, la cual permitió obtener a través de la misma el diagnóstico, igualmente se utilizaron herramientas de estadística para procesar e inferir, a partir de los datos obtenidos de la población estudiada. Se concluyó que no se están aplicando actualmente procesos de capacitación para el personal administrativo. La oferta de cursos, charlas, talleres de la institución para con los empleados administrativos, es de regular a bajo. Es necesario optimizar los

procesos de capacitación gerencial del personal administrativo, para un desempeño profesional más eficaz Cabe destacar que, se propone un modelo de capacitación, establecer para la detección de necesidades de capacitación, así como rutinas de capacitación y plantear indicadores que midan el sistema de capacitación.

Descriptores: Lineamientos. Capacitación.

www.bdigital.ula.ve

INTRODUCCIÓN

Es fundamental reconocer que, el desempeño en el trabajo puede precisarse como el agregado de actitudes, experiencias, prácticas, aptitudes y destrezas fundamentales para la eficiencia en un determinado nivel, modalidad o área laboral. Al respecto, la capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. En este orden de ideas Holmes (2012) explica que:

La capacitación juega un papel importante en la formación profesional, institucional u organizacional; como proceso educativo, averigua como forjar cambios de conducta que involucra la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos con el propósito de lograr metas comunes orientadas a la proyección de un modelo organizacional eficiente y eficaz. (p.50)

Es por esto que, en función de lo anteriormente expuesto que en toda institución, el talento humano es el primordial elemento para lograr las metas planteadas, y estas se pueden conseguir esencialmente por medio de la capacitación, mejorando el desempeño laboral

Es fundamental señalar que, en el contexto de este trabajo de grado, se procederá a indagar, determinar y proponer las estrategias de capacitación en el personal administrativo de la U.L.A. y de la UNET en San Cristóbal, para mejorar el desempeño de los mismos. De allí, que se propondrán acciones gerenciales que posibiliten el mejoramiento continuo de los funcionarios gerencialmente, del liderazgo en el trabajo y aumento de las relaciones laborales necesarios para desempeñar eficientemente los cargos, generar un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, entre otros. En este contexto, se desplegará la presente investigación con una finalidad central acerca de la influencia de la

capacitación laboral en el desempeño del personal administrativo de esa entidad pública. Por lo que, en función de este contenido y para el logro del presente trabajo de grado, el mismo se estructurará en seis capítulos.

El Capítulo I. Aspectos Introdutorios: Se referirá al planteamiento/ contextualización del problema en estudio, el objetivo general y los objetivos específicos y la justificación de la investigación.

El Capítulo II. Aspectos Teóricos: Se expondrán los antecedentes de la investigación, luego se desarrolla el marco teórico para realizar el trabajo, las bases teóricas y legales en las cuales se sustenta el proyecto y finalmente la descripción organizacional.

El Capítulo III. Aspectos Metodológicos: Marco metodológico, conformado por el nivel y tipo de investigación, el diseño de la investigación, la operacionalización de las variables, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, confiabilidad, la validación y las técnicas de análisis.

El Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Resultados del Diagnóstico: Se incluye la presentación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos, basados en los objetivos específicos, para la realización de este proyecto. Finalmente se exponen las referencias bibliográficas y conclusiones de la investigación.

El Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones: Al respecto, se presentó una conclusión en relación con cada específico, de manera de dar la solución al problema planteado. Ahora, de las recomendaciones, se supone que es posible extraer líneas prácticas de conducta sobre la base del desarrollo analítico que se haya hecho previamente.

El Capítulo VI Formulación de la Propuesta: El proyecto de investigación culmina con la elaboración, desarrollo y presentación de la propuesta viable para solucionar los problemas, requerimientos o necesidades de la institución, organización o grupo social y que se ha evidenciado a través de la investigación realizada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En definitiva ya son irreversibles, a nivel mundial las nuevas tendencias de la administración, que han consolidado el principio que convierte al talento humano como un factor de mejoramiento continuo imprescindible para las empresas y garantía de la productividad empresarial. Es necesario reconocer que, en la actualidad el uso óptimo del talento humano, se ha transformado en la primordial preocupación de las organizaciones en cualquier parte, sin importar el tamaño o finalidad de las mismas, por lo que, la función de la administración de los recursos humanos es, ahora, mucho más que el simple proceso de contratar personal. En este sentido Mendoza (2011) señala que:

Una vez que se ha contratado a la persona adecuada, será necesario realizar todas aquellas acciones que contribuyan a que el recién llegado se convierta en un trabajador productivo y satisfecho. Pero, dichas acciones, también, deben extenderse a los trabajadores de más antigüedad, ya que, éstos pueden ser transferidos a otros puestos. (p.162)

Cabe indicar que, por esta razón surge la problemática de como capacitar, evaluar e Identificar las variables organizacionales involucradas en ese tan necesario adiestramiento dado a los trabajadoras y trabajadores de las organizaciones, para que puedan desempeñar las labores esperadas de forma efectiva y eficaz, por lo que, la dificultad es la no óptima aplicación de estrategias gerenciales de inducción, capacitación y evaluación de esta última para lograr una gestión eficaz y eficiente del adiestramiento y posterior desarrollo del capital humano, según Rutty (2000):

El problema que ocupa el interés de este estudio se vincula con las dificultades que hallan los capacitadores para evaluar los beneficios de la capacitación en las organizaciones. Aunque la

técnica de la evaluación de impacto en capacitación es un tema de interés para los capacitadores y administradores, y es fuertemente recomendada por los expertos como la única vía de comprobar los aportes de la capacitación a la organización, existen pocos centros de capacitación, tanto en la administración pública como en la gestión privada, que apliquen este tipo de técnicas. (p.105)

Es de destacar que las transformaciones empresariales han obligado al talento humano a capacitarse y continuar a la par de los conocimientos para realizar un trabajo más eficiente y eficaz, sin embargo, generalmente se presentan inconvenientes en las organizaciones privadas y públicas, en cuanto a la capacitación y a la evaluación de la misma, ya que dicho proceso no se realiza óptimamente, lo que no le permite a la alta gerencia alcanzar los objetivos establecidos. Según Tichy (2011):

A pesar de las recomendaciones de los autores y el interés de los formadores, son pocas las experiencias realizadas en este sentido. Cuando los capacitadores deciden aplicar las técnicas de evaluación de impacto se encuentran con dificultades metodológicas, como por ejemplo: Cómo evaluar la capacitación entendida como la causa de efectos deseados, en organizaciones complejas, donde es difícil deslindar de las otras variables intervinientes en el desempeño de los capacitados y en los productos de su trabajo. (p. 231).

Al mismo tiempo, los administradores se tropiezan con dificultades estructurales, pues la aplicación de estas técnicas requiere de un trabajo muy integrado entre el área de capacitación y la línea, con una demanda de esfuerzo en recursos de tiempo y personal formado de los cuales no se dispone. Otro problema es, que a pesar de los esfuerzos realizados, la complejidad del objeto de análisis hace que no exista evidencia absoluta de la validez de los resultados obtenidos, lo que en muchos casos lleva a desistir de estas prácticas o considerarlas una pérdida de tiempo y recursos

Al respecto conviene decir que, en las organizaciones públicas como privadas, de Venezuela se está de acuerdo en que el trabajador de hoy tiene que estar continuamente capacitándose, no sólo en su labor cotidiana, sino que además tiene que interactuar en otras áreas pues los avances en los

medios de comunicación y tecnología rebasan hoy en día al profesional. En este sentido, en algunas instituciones la problemática posiblemente se presenta, al no poder aplicar de forma constante y consistente políticas, normas, procedimientos de inducción, capacitación, evaluación y desarrollo, dirigido a proporcionar los conocimientos y herramientas a los empleados, causando que los mismos no se familiaricen con el cargo a desempeñar, no obtengan una visión amplia de la cultura y filosofía organizacional, y de los deberes, responsabilidades y funciones a desempeñar. En este sentido Brow (2010) indica que:

Se ha observado que los modelos teóricos disponibles sobre capacitación evaluación de impacto no son aplicados en la práctica, pues no pueden dar cuenta de la complejidad del fenómeno y no responden a las necesidades que expresan los actores y organizaciones. (p.68)

En consecuencia y dado lo explicado en la cita anterior, para los administradores venezolanos cuando quieren aplicar el conocimiento proveniente de las recomendaciones de los especialistas que diseñaron esos modelos teóricos, se consiguen con la problemática de que muchos de ellos no realizan un aporte para la acción significativo en vistas a superar los problemas que presenta la organización. Esta distancia entre teoría y práctica, no radica, generalmente, en fallas en los diagnósticos, sino en que las teorías no explican, entre otras cosas, de qué manera los gerentes y empleados de las organizaciones, pueden adquirir los nuevos hábitos que recomiendan, o cómo evitar las consecuencias variables e indeseables que pueden provocar la aplicación de los nuevos conocimientos, esta dificultad ser solventada a través de la utilización de conocimientos nuevos que se ponen en juego en la práctica.

Por lo que, para los administradores de las entidades públicas venezolanas el no aplicar de forma óptima, el proceso de capacitación y evaluación del impacto de la misa, no le podrán asegurar la preparación y formación permanente de su talento humano, ni el desempeño eficiente de

las funciones laborales que realizan en el puesto de trabajo. En este sentido, Rutty (2002) señalan que:

Sin embargo, aún con el impedimento de estas dificultades, el interés por evaluar el impacto persiste y se han registrado experiencias de evaluación de impacto en actividades de capacitación de corto y largo plazo en organizaciones públicas y privadas. (p.18)

Cabe señalar que, la gestión del talento humano en Venezuela, no es una tarea fácil, porque además de la problemática ya señalada que dificulta la óptima gestión de la capacitación del personal, cada trabajador es una persona sujeta a la influencia de muchas variables organizacionales involucradas en el adiestramiento de personal, entre ellas las aptitudes y patrones de comportamiento son muy diversos. En este orden de ideas Ulrich (2006) señala que:

En este sentido, los cuestionamientos que pueden tener las actividades de capacitación ya no se centran en si sirve o no desarrollar competencias en los trabajadores, sino en si el aprendizaje transferido está efectivamente reforzando las competencias que se desean, es decir, si se están obteniendo los resultados esperados con la capacitación, expresados en términos tanto cualitativos como cuantitativos. (p.60)

Por lo anteriormente expuesto, una de los problemas fundamentales de un gerente en Venezuela, es poder determinar si la capacitación dada ha sido efectiva, ya que la misma se vincula con las dificultades que hallan los capacitadores para evaluar los beneficios de la capacitación en las organizaciones venezolanas.

Se puede admitir que, conjuntamente con la problema de no poder capacitar y evaluar de forma óptima, existe asimismo la dificultad de que el área de recursos humanos de las organizaciones en Venezuela, no puedan seleccionar el personal que cumpla con el perfil del cargo que desempeñan (palancas, amigos, recomendados, enchufados, familia, entre otros casos más), lo cual no está garantizado tampoco ni por el currículum vitae ni por

certificaciones famosas. En consecuencia, si el trabajador no tiene el perfil para el puesto asignado y si además, no hay un plan de capacitación (resultado de las evaluaciones del desempeño ejecutadas periódicamente a este empleado) que permita disminuir esa brecha, aunque sea muy bueno, no trabajará al máximo y su progreso profesional tardará más tiempo. Lo más posible es que brote el descontento en algunos mandos y/o subordinados, ocasionando su renuncia o que trabaje de forma rutinaria en perjuicio de los objetivos de la institución.

Por lo que, los administradores deben prever que el empleado puede renunciar a la organización, sino es tomado en cuenta su desarrollo profesional y laboral. Al respecto, el trabajador colectivamente necesitará de nuevos retos que lo estimulen y satisfagan en el trabajo, es compromiso de la administración, establecer estrategias gerenciales para poder instruir, adiestrar, educar y desarrollar el potencial del personal, así como también proporcionarles oportunidades de mayor responsabilidad en la organización. En este sentido, Brow (2010) afirma que:

En toda institución deben coexistir los programas de capacitación y entrenamiento aplicados al personal con el objeto de ampliar, desarrollar y perfeccionar al individuo para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. (p.50)

Cabe señalar que, de la anterior cita se puede inferir o deducir que la no capacitación, actualización y evaluación de los conocimientos del personal adscrito a la administración pública del Táchira, no le permitirá el crecimiento dentro de la organización, tampoco estarán preparadas para responder a las presiones del ambiente originadas por los cambios del contexto laboral. Por lo tanto, el administrador debe entender que, para que el proceso de capacitación sea beneficioso, el mismo debe sustentarse en un análisis de necesidades que comience de una comparación del desempeño actual y del ejercicio futuro.

Actualmente, en la Universidad de los Andes y en la Universidad Nacional Experimental del Táchira ULA – UNET se presenta el problema, de que posiblemente ambas gerencias de recursos humanos no está aplicando adecuadamente la gestión de la capacitación en el personal administrativo, lo que hace que, en algunas ocasiones posiblemente estén disociados de los objetivos institucionales, a los que se supone deben contribuir. Cabe formular que, para el personal administrativo no existen o no se aplican de forma óptima, la asistencia de la capacitación, asimismo no se conocen bien los elementos o no están identificadas las variables organizacionales involucradas en la capacitación, y además no cuentan con estudios previos sobre las metodologías para la evaluación de la capacitación de personal.

Otro componente del problema en estas dos organizaciones, es la poca o inexistente inducción del personal al cargo que va desempeñar, asimismo de no contar con parte de las aptitudes necesarias para el desarrollo de sus funciones, pueden junto las deficiencias en la formación inicial del empleado administrativo, en ocasiones no poseer el perfil adecuado, lo que implica limitaciones en el desempeño laboral en el departamento o área asignada. Por lo que, la carencia de estrategias gerenciales de capacitación y evaluación de la misma, no ayudaría al trabajador en el ejercicio de su labor a ubicarse dentro del contexto organizacional universitario.

También, se observa que los procesos y actividades ejecutadas por los empleados administrativos, se llevan a cabo sobre las bases de las vivencias y experiencias del personal con mayor tiempo de servicio en la institución, no obstante, esta transmisión de información e instrucciones se realiza sin ningún tipo de basamentos o normativas procedimentales. Por consiguiente el aprendizaje sobre la estructura, funcionamiento, organización, funciones y actividades se logra por un proceso de ensayo y error, lo que trae como consecuencia que el conocimiento suministrado puede ser extemporáneo e impreciso, produciendo fallas, errores y entorpecimiento de los procesos administrativos.

Entre las causas del problema planteado, está la no determinación de los requerimientos de capacitación al personal que cumplen funciones administrativas, lo que no permite optimizar el objetivo de prestar un buen servicio a los clientes internos y externos. Asimismo, la inadecuada herramienta de evaluación de desempeño laboral, que aplican en la actualidad, pueden generar como resultado que no se obtenga una medición clara y transparente del desempeño de las competencias del personal administrativo, lo que ha generado en los trabajadores de ambas universidades en general una especie de rechazo, resentimiento, inconformidad por las evaluaciones efectuadas, ya que posiblemente consideren que no mide realmente la capacidad académica, ni el rendimiento laboral, y algunos resultados no están acordes con el perfil profesional y competencias laborales que cada uno de los empleados posee.

Por lo que, la dificultad que conlleva la no aplicación óptima del proceso de gestión de la capacitación en ambas universidades, ha ocasionado que el empleado administrativo busque por sus propios medios los conocimientos e información suficiente para poder desempeñarse dentro de su puesto de trabajo, así como los mecanismos para adaptarse al mismo, los medios para integrarse a sus funciones y posteriormente un eventual desarrollo.

Lo anteriormente señalado, le causa al empleado un titubeo e inseguridad a la hora de actuar, trabajar y socializar con el resto del equipo de trabajo, a su vez, le produce un descontento e inquietud debido a la situación por la que tiene que pasar. Dado que, la problemática a la que se hace mención está caracterizada en que, la mayoría del personal administrativo que ahí laboran carecen de algunos conocimientos para el mejor desempeño de sus actividades, tales como la filosofía de la empresa, ya que muchos de ellos posiblemente desconocen cuál es la misión, visión y políticas de calidad que orientan el desarrollo de las operaciones administrativas.

De esta manera, se han generado una serie de consecuencias que se presentan en la ULA y en la UNET, entre las cuales están los retrasos en los

procesos administrativos, improvisación en el desempeño de algunas actividades, por falta de claridad procedimental y falta de experiencia del personal que las realiza; mala ejecución de funciones, generada por desconocimiento sobre la forma de desarrollar alguna tarea; deficiencias en la calidad de la información hacia los clientes externos e internos, por falta de preparación en materia de atención y servicio; inadecuadas relaciones interpersonales, que genera conflictos entre el personal, todo esto evita que se cumplan los objetivos planteados por la alta gerencia.

Del mismo modo, otras de las consecuencias de esta problemática está el deficiente desempeño laboral, el descontento en la atención pública, deficiencia en la calidad del servicio prestado, escaso rendimiento, apatía, descuido, intolerancia, quejas de los solicitantes y usuarios, inconformidad en la atención y demoras en trámites y solicitudes. Y es que, el empleado no quiera superar estas deficiencias, sino que no ha sido posiblemente óptimamente instruido

Esto lleva a que, el efecto para el personal directivo y gerencial, de no contar con una herramienta eficaz que incluya las actividades de desarrollo y adiestramiento, ocasione que no puedan minimizar o anular la diferencia entre lo que saben y lo que necesitan saber los ocupantes de los puestos, para la realización eficiente de las funciones asignadas. Si no se mejora, ni se corrige a tiempo la aplicación efectiva de los procesos de inducción, capacitación, evaluación de la misma y desarrollo, pueden generarse consecuencias negativas, tanto para estos empleados como para las organizaciones en estudio.

Entonces, la falta de correspondencia entre las exigencias del cargo y la capacidad del individuo, o la inadaptación a la empresa, asimismo como la ineficiente medición de la capacitación dada, puede provocar tanto en los trabajadores como de los gerentes del área de recursos humanos, ansiedad e insatisfacción, hechos que afectan su rendimiento y pueden precipitar su

salida de la empresa. La organización, por su parte, puede ser afectada en su productividad por el desempeño deficiente de estos empleados.

De esta manera, el presente estudio pretende principalmente dar a conocer en qué consiste la capacitación, cómo se suele contextualizar al interior de una empresa, qué características metodologías de evaluación permiten expresar en términos cualitativos y cuantitativos los beneficios que tienen este tipo de actividad e identificar las variables organizacionales involucradas, para luego evaluar la situación actual de la capacitación del personal administrativo y así poder proponer estrategias gerenciales dirigidas a la optimización de los procesos, para lograr así una mejor gestión de la de la capacitación del personal administrativo en ambas universidades públicas en estudio.

Cierto es que, asimismo el presente trabajo de grado pretende proporcionar a las autoridades, administradores y personal, de las entidades públicas universitarias en estudio, un instrumento que contenga las actividades de capacitación, evaluación y de las variables que la afectan, para la realización eficiente de las funciones en los cargos administrativos, que será desarrollado en forma priorizada, por medio de estrategias gerenciales de capacitación iniciando con ello una cultura de aprendizaje, adiestramiento y desarrollo que mejore el desempeño laboral, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la satisfacción del personal.

Interrogantes de la Investigación

Es de destacar que con el propósito de obtener los objetivos de la presente investigación, la misma se emprenderá por medio de la incógnita general que es ¿Cuáles serán los resultados de analizar la gestión de la capacitación del personal administrativo de las universidades públicas del estado Táchira: ULA – UNET?, junto con las siguientes preguntas: (a) ¿Cómo es la capacitación de personal en las organizaciones?, (b) ¿Cuáles

son las metodologías para la evaluación de la capacitación de personal en las organizaciones?, (c) ¿Cómo serán las variables organizacionales involucradas en la capacitación de personal en las organizaciones?, (d) ¿Cuál será la situación actual de la capacitación del personal administrativo en las universidades públicas del estado Táchira: ULA – UNET? Y (e) ¿Cuáles serán los lineamientos de capacitación para el personal administrativo de la ULA y UNET?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar la gestión de la capacitación del personal administrativo de las universidades públicas del estado Táchira. Universidad de los Andes y Universidad Nacional Experimental del Táchira.

Objetivos Específicos

1. Contextualizar la capacitación de personal en las organizaciones.
2. Caracterizar las metodologías para la evaluación de la capacitación de personal en las organizaciones.
3. Identificar las variables organizacionales involucradas en la capacitación de personal en las organizaciones.
4. Evaluar la situación actual de la capacitación del personal administrativo en las universidades públicas del estado Táchira: ULA – UNET.
5. Proponer lineamientos de capacitación para el personal administrativo de la ULA y UNET

Justificación de la Investigación

La investigación propuesta se justifica, porque busca identificar y analizar aquellas variables y factores que impidan a las universidades públicas de San Cristóbal estado Táchira, preparar estrategias de capacitación, las cuales le permitirán mantener el recurso humano preparado en forma permanente y continua, que conlleve a mejorar la calidad de sus servicios, dentro de este personal el personal administrativo constituye un pilar primordial en el funcionamiento de la institución. De lo anteriormente planteado, la investigación se justifica de forma práctica, ya que se pretende que con los resultados obtenidos en la investigación, se den soluciones para superar las barreras, limitaciones y dificultades que le impiden establecer estrategias de capacitación continuas y permanentes.

También, el trabajo de grado se explica de forma práctica, porque en función de la problemática ya mencionada, las instituciones universitarias en estudio contarán con estrategias para optimizar la gestión relativa a la capacitación y mejora del desempeño del personal administrativo, para estimularlos hacia el logro de los objetivos, todo con el objeto de brindar servicios de calidad a los usuarios internos y externos. Indistintamente, después de desarrollar esta investigación, se darán aportes teóricos, para la toma de conciencia de futuros administradores sobre la importancia que reviste el diseño e implementación de estrategias de capacitación, como elemento fundamental para el mejoramiento del desempeño del personal administrativo con la finalidad de lograr las metas institucionales.

De igual manera esta investigación se justifica metodológicamente, porque se utilizarán instrumentos de recolección y de análisis de datos válidos y confiables, que servirán de base y fuente documental para las universidades, en especial a la facultad de ciencias económicas y sociales, de la Universidad de los Andes, así como para otros administradores interesados en este estudio y que podrá ser utilizada como información fundamental y

obtener aspectos conceptuales, así como también contribuirá al desarrollo de futuras investigaciones que se desarrollen en el área de inducción y/o desarrollo laboral.

En tal sentido, esta investigación se justifica de forma teórica porque busca destacar y recopilar la información necesaria que comprende un proceso de inducción y desarrollo, que lleva a las organizaciones en estudio para así, evaluar y explicar cómo funcionan realmente dentro de la organización, el cual incide en el trabajador que recién ingresa.

Además suministrará los aportes teóricos necesarios que logra la efectividad del proceso de inducción y desarrollo, proponer soluciones y recomendaciones abordados en la problemática presente, con el fin de brindar a los trabajadores mejoras de calidad del desempeño y ambiente de trabajo, logrando alcanzar los niveles esperados para la mejora de su gestión. Desde el punto de vista metodológico se encuentra un importante aporte ya que al ser una investigación cuantitativa de tipo descriptiva y de campo, arrojará cierta información que puede servir de referencia para futuras investigaciones sobre el tema en estudio y servirá de guía tanto para estudiantes, profesionales del área y empresarios.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

Toda investigación, sin importar el tema que se esté indagando, debe hacer referencia en lo posible a otras investigaciones relacionadas con el problema tratado, y que aunque sean alternativas diferentes sirvan como sustento para este proyecto. A continuación se presentan los siguientes estudios, que darán un aporte significativo al tema que se está desarrollado:

Como antecedente internacional se tiene a Iturralde (2015) en su Tesis de Grado titulada: *La Evaluación del Desempeño Laboral y su Incidencia en los Resultados del Rendimiento de los Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. De La Ciudad De Ambato En El Año 2015*. Presentada en la Universidad Técnica de Ambato, en la ciudad de Ambato, Ecuador, para optar al título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.

Estableció los siguientes objetivos Específicos: 1. Analizar el modelo de evaluación de desempeño laboral que actualmente posee la Institución. 2. Analizar los resultados de las evaluaciones de desempeño laboral del año 2010 para determinar el nivel de rendimiento de los trabajadores. 3. Proponer la aplicación de un método de evaluación de desempeño laboral denominado de 360° o por competencias en la cooperativa de Ahorro de Crédito Oscus Ltda.

La presente propuesta tiene como finalidad brindar una herramienta de gestión administrativa a la alta gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. A fin de facilitar el proceso de evaluación del desempeño

que deberá aplicarse de manera anual buscando mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal de la cooperativa. El trabajo investigativo se desarrolló bajo la normativa del paradigma crítico positivista debido a que, para su elaboración se utilizó métodos cualitativos por que tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad de su empresa.

La modalidad que se aplicó para el desarrollo de esta investigación es cualitativa y factible, ya que a través de esta investigación se puede determinar factores y cualidades negativas y positivas que permita realizar la evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

Se acudió también a la observación y a la experimentación a fin de lograr en la investigación conocer la problemática, las causas que la originaron, los efectos que produjo y dar las posibles alternativas de solución a través de la identificación y valoración de las competencias del personal. También se aplicó la investigación bibliográfica-documental, debido a que para el entendimiento de los factores estudiados y el análisis de los datos obtenidos. Se aplicó una investigación descriptiva por que permitió estar al tanto del entorno de la empresa y los eventos que se presentaron en la evaluación del desempeño laboral. Las unidades de observación determinadas en la delimitación del problema razón de estudios son 98 trabajadores que pertenecen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato

El resultado de la investigación arrojó que el proceso para la creación de planes individuales de desarrollo involucra el diseño de la evaluación de 360°, la realización de sesiones de orientación para la evaluación, la evaluación en sí misma, la calificación de la encuesta y la elaboración de los reportes de retroalimentación, la conducción de sesiones para facilitar la interpretación de la retroalimentación, la preparación de los planes

individuales de desarrollo, la ejecución de las acciones para el desarrollo de los individuos, y por último la re-evaluación para confirmar el avance en el desarrollo

Ahora bien, se puede indicar que los aportes de este antecedente para conocer como analizar el modelo de evaluación de desempeño laboral, que actualmente poseen la ULA y la UNET, asimismo sirvió de apoyo para poder caracterizar el método de evaluación de desempeño laboral denominado de 360° o por competencias.

A continuación, como antecedente nacional, se tiene a Rojas (2016) en su tesis de grado titulada: *Estrategias de Capacitación para el Patrullaje Policial con el fin de Fortalecer el Desempeño Profesional de los Funcionarios y Funcionarias Policiales de la Estación Santa Rosa Estado Carabobo*. Presentada en la Universidad Universidad de Carabobo Facultad De Ciencias Económicas y Sociales área de Estudios de Postgrado Maestría En Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. En la ciudad de Barbulá, estado Carabobo, Venezuela, en el trabajo de tesis como requisito parcial para optar al grado de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

Es necesario señalar que, presentó los siguientes objetivos específicos: 1. Diagnosticar la situación actual con respecto a la capacitación de patrullaje policial de los funcionarios y funcionaria en la Estación Santa Rosa adscritos a la Policía de Carabobo, 2. Establecer los factores que inciden en el desempeño profesional de los funcionarios y funcionarias policiales de la Estación Santa Rosa Estado Carabobo, según las reglas mínimas de estandarización para los cuerpos policiales, 3. Determinar las estrategias que mejoren el patrullaje policial en la Estación Santa Rosa adscrito a la Policía de Carabobo.

Cabe señalar que, el diseño de la investigación es de campo porque se recolectaron los datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. El presente estudio está

enmarcado bajo la modalidad de un proyecto factible, porque propone establecer las estrategias de capacitación para el patrullaje policial con el fin de fortalecer el desempeño profesional de los policías. La población estuvo conformada por los funcionarios y funcionarias policiales de la Estación Santa Rosa Estado Carabobo.

Es necesario recalcar que, en general la población estuvo constituida por sesenta (60) funcionarios. En este caso y de acuerdo al tipo de estudio se hizo uso de la técnica de la encuesta y la observación directa. La validez se determinó por el juicio de los expertos, a quienes se les suministró un ejemplar del instrumento con su respectivo cuadro de operacionalización y formato. Los resultados de cada ítem están representados en tablas de frecuencia y gráficos de acuerdos con el valor relativo que permite visualizar de manera más clara la situación planteada.

Este antecedente alcanzó los siguientes resultados, se concluyó que en el estado Carabobo, específicamente en la Estación Policial Santa Rosa adscritos a la Gobernación del Estado Carabobo, se observa que los funcionarios en todos los niveles son constantemente trasladados de un lugar a otro sin posibilidad de arraigar o conocer en profundidad las situaciones locales que generan delito, desorden o temor. Los funcionarios en su Patrulla Inteligente presenta debilidades porque sus acciones son absolutamente pasiva y dispersa en el patrullaje Policial, no concentrando efectivamente su atención y actuación en desalentar la comisión de delitos.

Concluyendo que es necesario determinar estrategias de capacitación para el patrullaje policial con el fin de fortalecer el desempeño de los funcionarios en los puestos de trabajo en la Estación Santa Rosa adscritos a la Policía de Carabobo. De esta forma, alcanzar la optimización de los recursos, la armonía organizacional, la cooperación entre los funcionarios y las organizaciones del Poder Popular, a su vez conocer las posibles soluciones a los problemas, quejas o sugerencias de estos minimizar los delitos; obteniendo, por ende, su satisfacción.

Dentro de este contexto, desarrollando el segundo objetivo específico se estableció los factores que inciden en el desempeño profesional de los funcionarios y funcionarias policiales de la Estación Santa Rosa Estado Carabobo, según las reglas mínimas de estandarización para los cuerpos policiales, ósea el conjunto de elementos que intervienen en el proceso de intercambio de información que utiliza el jefe estación, con sus subalternos y los organismos del Poder Popular viene dado por la comunicación formal e informal.

De allí, que se concluye que los funcionarios manifiestan que la jefatura no realiza entrevistas o reuniones periódicas para conocer sus inquietudes y las de los entes comunales, no toman en cuenta sus ideas, se desconocen las metas u objetivos departamentales, no se reconoce el buen desempeño policial y contralor, hay poca utilización de la comunicación verbal o escrita para transmitir información relevante y como consecuencia, la técnica del rumor es sobre utilizada generando falsa información, incompleta y descontento generalizado de allí la necesidad de buscar estrategias de gerencia policial dentro de los controles internos y externos.

Cabe señalar que, el aporte de este antecedente consistirá en cómo diagnosticar la situación actual con respecto a la capacitación de los empleos administrativos de ambas universidades en estudio, igualmente sirvió para establecer los factores organizacionales involucradas en la capacitación de personal, que inciden en el desempeño profesional de los empleados administrativos. Igualmente, para poder establecer las estrategias gerenciales que mejoren los procesos de capacitación y desarrollo en dichos trabajadores.

Como antecedente local, se tiene a Contreras (2016) en su Tesis de Grado titulada: *Acciones Gerenciales para mejorar el programa actual de Evaluación del Desempeño del recurso humano de la Contraloría General del Estado Táchira*. Presentada en la Universidad Nacional Experimental del Táchira, en la ciudad de San Cristóbal, Táchira, para optar al título de

Especialista en Gerencia Pública. La investigación tuvo como objetivo diagnosticar la situación actual y los procesos que sigue la gerencia en relación a la evaluación del desempeño del personal en la Contraloría General del Estado Táchira Estableció los siguientes objetivos específicos: 1. Analizar el modelo de evaluación de desempeño laboral que actualmente posee la Institución, 2. Analizar los factores que afectan al proceso de evaluaciones de desempeño laboral. 3. Proponer la aplicación de un método de evaluación de desempeño laboral por competencias.

En función de los resultados diseñar un conjunto de acciones gerenciales dirigidas al cuerpo directivo, a fin de estimularlos a mejorar el actual instrumento de evaluación de personal y elevar el trabajo eficiente de su personal. La presente propuesta tiene como finalidad brindar una herramienta de gestión administrativa a la alta gerencia, a fin de facilitar el proceso de evaluación del desempeño que deberá aplicarse de manera anual buscando mejorar el desempeño mediante la evaluación oportuna y sistemática de los resultados del trabajo del personal de la cooperativa.

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó la modalidad de estudio de proyectos factibles apoyada en un trabajo de campo de tipo experimental descriptivo y documental, a fin de contar con la información necesaria para el análisis. La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario diseñado a escala Likert, cuyos ítems, fueron elaborados en relación a variables de estudio, entrevistas personales aplicadas a los noventa y tres (93) empleados a nivel gerencial y operativo, obteniéndose así una información más precisa y confiable.

Se recurrió a la encuesta, la entrevista y la observación directa como las técnicas para recoger los datos y para el análisis de esta realidad de un entorno predominantemente laboral, se utilizó el método hipotético deductivo, sobre la premisa que el objeto de estudio es de esta naturaleza. Que fue analizada con el método cuantitativo. Se acudió también a la observación a fin de lograr en la investigación conocer la problemática, las causas que la

originaron, los efectos que produjo y dar las posibles alternativas de solución a través de la identificación y valoración de las competencias del personal. También se aplicó la investigación bibliográfica-documental, debido a que para el entendimiento de los factores estudiados y el análisis de los datos obtenidos.

Aplicados los instrumentos se pudo determinar que para un 70% de los encuestados perciben que la institución pone en práctica mecanismos como la planificación, organización, dirección y control, sin embargo el restante 30% opina lo contrario. De igual forma se observa que en el indicador motivación el 52% de los encuestados sienten que la institución debe mejorar la motivación, así mismo un 86% manifiestan que se deben tomar en cuenta factores externos que afectan los objetivos de desempeño individual. En cuanto a las mejoras al instrumento evaluativo la mayoría opina a favor de introducir mejoras, siempre y cuando estén ajustadas a las necesidades de la organización y no afecten el clima organizacional.

Cabe señalar que, los aportes de este antecedente ayudaron a analizar la situación actual de los modelos de evaluación de desempeño laboral que actualmente aplican ambas universidades, asimismo para también lograr estudiar los factores que afectan al proceso de evaluaciones de la capacitación laboral impartida en dichas instituciones en estudio y en establecer la caracterización de los métodos de evaluación de la capacitación laboral por competencias.

Bases Teóricas

En este capítulo se explicaron los conceptos necesarios para el desarrollo de los capítulos subsecuentes y en general, los conceptos básicos son desarrollados para darle al lector información con la que pueda abordar este texto. Además, son el soporte en el cual se basa esta investigación. Se considera que, el marco teórico es según Bronoswki (2012): “Un cuerpo de

ideas explicativas coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, armadas de manera lógica y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación”. (p.46). Por esto es, el valor de este capítulo, ya que el mismo concibe el espacio en que la investigadora emprenda la dilucidación de la problemática en estudio, utilizando recursos teóricos propuestos por otros estudiosos.

Es necesario indicar que, el presente trabajo de grado se fundamentó en una serie de conceptos básicos, los cuales deben abordar los términos del elemento de estudio. En la teoría que se tendrá a continuación se utilizaron los términos inducción, capacitación, evaluación y desarrollo, los cuales se refieren al proceso que permite a los trabajadores desplegar destrezas, habilidades, conocimientos y cualidades.

Asimismo, para la presente investigación es necesaria la documentación de la información y consultar teorías y conceptos que conlleve a mejorar el desarrollo de la misma. Se busca lograr un resultado eficiente en el tema, y así alcanzar un producto eficaz, de fácil comprensión al usuario en este caso el personal administrativo y bajo la premisa de considerar las aptitudes y competencias de los trabajadores como punto de partida para el logro de los objetivos, proporcionándole las definiciones, técnicas y demás herramientas que le brinden una visión clara de los que se quiere expresar

Introducción

Es fundamental reconocer que, el factor humano es cimiento y motor de toda empresa, su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la administración del personal, desde que Frederick Taylor dijera que la administración científica: Selecciona científicamente y luego

instruye, enseña y forma al obrero, ha venido dando mayor énfasis a la capacitación del personal dentro de las empresas.

Ciertamente, los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso de las organizaciones e invertir en ellos, facilitar continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Enfatizando al respecto, desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda al personal aumentando sus habilidades, cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Concepto de educación

Para los fines de este estudio, la educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. En este sentido Chiavenato (2012) explica que:

El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada. (p.556)

Queda por aclarar que, esta aplicación puede ser de modo organizado y sistemático o bien de modo difuso, desorganizado y asistemático, como en el hogar y grupos sociales. Por lo que, la educación es un proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción y la observación.

La educación en las empresas

Se comienza por hacer énfasis en que, la capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. En este sentido Chiavenato (2012) señala que:

La educación es el principio mediante el cual la comunidad humana conserva, y transmite su particularidad física y espiritual, esto lleva progresivamente el descubrimiento de sí mismo crea el conocimiento del mundo exterior e interior mejores formas de la existencia humana, la educación no es una propiedad individual, sino que pertenece por esencia, a la comunidad, la educación participa en la vida y el crecimiento de la sociedad, así en su destino exterior como en su estructuración interna y en su desarrollo.(p.550)

Si se piensa motivar al colaborador desarrollando su personalidad a través de una mayor preparación y cultura y además incrementar el nivel de productividad, se debe pensar en capacitación puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto, de nuestra sociedad.

En síntesis, todas las empresas desarrollan algún tipo de actividad de capacitación. En este objetivo se realizó una contextualización de las actividades de capacitación desarrolladas por las organizaciones, en función

de la duración de las actividades, su modalidad, los destinatarios de las mismas, si la capacitación está a cargo de las mismas organizaciones o participan otras instituciones en el desarrollo de la formación, motivos que originan la capacitación, contenidos y objetivos.

El personal administrativo

Cierto que, en la historia de las organizaciones, el último en tomar su lugar fue el ámbito de recursos humanos. En la actualidad se observa que la inclusión de la dimensión humana dentro del inventario de recursos de capital es un hecho, y las personas se han revelado como un pilar fundamental de la vida de toda empresa.

Conviene distinguir que, el personal administrativo incluye el personal de apoyo y operativo no comprendido en otras áreas, como son: Secretarías, auxiliares administrativos, administradores, contadores, supervisores, informáticos, almacenistas mensajeros, vigilantes, cajeros, entre otros. En este sentido Brow (2010) respecto a la colaboración del personal administrativo indica que: “Éste es un elemento clave de los recursos humanos; su ausencia puede impedir la realización de tareas necesarias para el funcionamiento de la empresa. (p.196). Todas las personas que integran el personal administrativo tienen las responsabilidades y los deberes que se establecen en toda organización, estas son algunas que podemos citar;

- Asistir regular y puntualmente a todas sus actividades laborales, según el horario previamente establecido.
- Cumplir cabal y oportunamente con todas las obligaciones laborales.
- Mantener con todos los integrantes de la Institución relaciones personales que se caractericen por la honestidad, la solidaridad, la tolerancia, la cooperación, la amabilidad y el respeto.

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este segmento de empleados, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: Conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros. En este sentido, los recursos humanos se han definidos de primero, por ser los más importantes, y porque son objeto de este estudio, requieren de una definición precisa. Asimismo, los recursos humanos son más importantes que los recursos materiales y técnicos, ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de estos dos últimos, lo cual no sucede a la inversa.

Características del personal administrativo

- No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades.; son parte del patrimonio personal.
- Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contara con el sí perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.
- El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: Descubrimiento y mejoramiento.

- Los recursos humanos administrativos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático.

La organización

Se puede admitir que, las organizaciones nacieron de la necesidad humana de cooperar. Los individuos se han visto precisados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta contribución puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización. En este orden de ideas Tichy (2011) revela que:

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. (p.284)

Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza. Como se acaba de indicar, Robbins (2002) al respecto expresa que unas de las actividades del proceso de la administración: “Incluye determinar qué tareas serán llevadas a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutara, cómo estarán agrupadas, quien depende de quién y dónde serán tomadas las decisiones”. (p.7). Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Características de las organizaciones

- 1. Complejidad:** Existen organizaciones altas y bajas. Las grandes organizaciones tienen un gran número de niveles intermedios que coordinan e integran las labores de las personas a través de la interacción indirecta. Las empresas pequeñas las actividades las realizan interactuando directamente con las personas.
- 2. Anonimato:** Le da importancia al trabajo u operación que se realice, sin tomar en cuenta quién lo ejecuta.
- 3. Rutina Estandarizada:** Son procesos y canales de comunicación que existe en un ambiente despersonalizado o impersonal, las grandes organizaciones tienden a formar sub-colectividades o grupos informales, manteniendo una acción personalizada dentro de ellas.
- 4. Estructura especializada no oficiales:** Configuran una organización informal cuyo poder, en algunos casos, son más eficaz que las estructuras formales.
- 5. Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones:** Pretende distanciar la autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnicas, las cuales necesitan un modelo extra formal de interdependencia Autoridad-Capacidad para mantener el orden.
- 6. Tamaño:** Va depender del número de participantes y dependencias.

Definición de Capacitación

Para empezar, la capacitación es un proceso educacional a corto plazo, empleado de manera sistemática y organizada, por razón del cual las personas adquieren conocimientos específicos y relativos al trabajo que desarrollan, se educan para alcanzar aptitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. En este sentido Dessler (1996) señala que es: "El contenido de la capacitación puede

involucrar cuatro tipos de cambio de comportamiento: Transmisión de informaciones, desarrollo y habilidades, desarrollo o modificación de actitudes, desarrollo de conceptos”. (p.90). La formación para el trabajo, ha cobrado mayor importancia para el superación de las organizaciones. La capacitación desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias.

En este sentido, la capacitación, según el diccionario de la Real Academia Española, es un concepto relacionado con habilitar a alguien para una tarea o actividad y este término se ha utilizado principalmente en el área de Recursos Humanos, entendiéndose que. Bentley (1998): “La única forma de evitar la obsolescencia humana es mediante la capacitación y el desarrollo continuos del conocimiento, de las destrezas, de las actitudes y del comportamiento humano”. (p.3). Así es como, en la mayoría de las organizaciones de hoy en día, cuando se habla de capacitación se alude de inmediato a una tarea que el área de Recursos Humanos o, en su ausencia el departamento de personal deben llevar a cabo, cumpliendo de esta manera con un procedimiento básico en una organización medianamente estructurada, que pretende utilizar los beneficios de estas actividades con el ideal de conseguir sus objetivos estratégicos.

Así bien, tal como es explicitado el uso de la palabra capacitación en el contexto laboral implica a aquellas actividades de formación que se realicen en una empresa a favor de sus trabajadores, sea por innovación tecnológica o simplemente por el afán de mejorar habilidades o actitudes importantes para la organización. En este punto, es necesario distinguir entre capacitación y desarrollo, ya que pese a que son términos que pueden estar vinculados, según Wayne y Noe (1998) explican que:

La capacitación consiste netamente en actividades que son diseñadas para impartir a los trabajadores los conocimientos y habilidades que le son necesarios para un cargo actual, mientras que el desarrollo hace alusión a la estimulación de aprendizajes con una proyección a largo plazo, como es el caso de los planes de carrera al interior de una empresa, que en ciertos momentos pueden incluir actividades específicas de capacitación. (p.215).

En consecuencia, se entiende que el desarrollo organizacional apunta a un ámbito de aprendizaje mucho más amplio, donde la capacitación es un componente o fase de éste, así como el entrenamiento puede ser entendido como un componente o fase de la capacitación. Es importante realizar esta distinción en términos prácticos y por el desarrollo conceptual presentado en este trabajo, sin embargo, más adelante se evidenciará que las metodologías de evaluación existentes son aplicables tanto a actividades propias de la capacitación como del desarrollo, siendo necesario en ocasiones aplicar ciertos criterios para decidir hasta qué nivel serán evaluadas dichas actividades.

Hay que reconocer que, las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas. El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse la manera más estrecha y a orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y desarrollo, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

En este sentido Dessler (1996) señala que: “La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio”. (p.94). Por lo que, la capacitación o entrenamiento pretende adaptar al trabajador a optimizar sus conocimientos y cualidades tecnológicas, metodológicas,

gerenciales, estratégicas y morales con la finalidad de lograr mejorar el rendimiento presente y futuro.

Objetivos de la capacitación

Cabe indicar que, la capacitación puede desencadenar cambios de actuación, los objetivos de la misma deben ser referentes al trabajo específico que realiza un empleado, acerca de los productos y servicios de la empresa, las políticas organizacionales o reglamentos. Brow (2010) indica que: “El adiestramiento quiere conquistar positivos e incuestionables objetivos” (p. 249). Al respecto, el objetivo general se fundamenta en lograr adaptar al personal para la actuación de establecida función o ejecución de una actividad específica en una institución determinada. Entre los objetivos particulares de la capacitación, según el último autor, se puede hacer mención de:

- Acrecentar la productividad.
- Producir la eficacia del personal, bien sea peón, empleado u oficinista.
- Proporcionar el adiestramiento necesario para ascensos a cargos y funciones de gran dificultad.
- Auxiliar a desplegar entornos de labor más agradables por medio de los intercambios propios que surgen durante la capacitación.
- Promover el progreso de los procedimientos administrativos.
- Favorecer a disminuir las quejas de los empleados y enaltecer la integridad en el trabajo.

En síntesis, Siliceo (2006) plantea que los propósitos fundamentales de la capacitación en una empresa serían:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.

3. Elevar la calidad del desempeño.
4. Resolver problemas.
5. Habilitar para una promoción.
6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa.
7. Actualizar conocimientos y habilidades.

Proceso de la capacitación

Ahora bien, las acciones de capacitación en sí mismas no serían tan reveladoras si no son antepuestas por una gestión apropiada, sin embargo, pese a la obviedad que pueda tener para algunos este tipo de argumentos, hay organizaciones que no capacitan debidamente a su personal, entendiéndose que un proceso de capacitación eficaz forja en sí mismo diferentes etapas más allá del solo hecho de capacitar y que tienen correspondencia con un claro discernimiento de la estrategia de la organización, un diagnóstico eficaz de necesidades de capacitación y un proceso de evaluación que permita evidenciar cambios en la empresa luego de este tipo de intervenciones, midiendo idealmente el impacto. A continuación, se presentarán las etapas básicas de la capacitación según Chiavenato (2006):

1. Detección de necesidades de capacitación: Corresponde al diagnóstico preliminar que llevará a establecer las necesidades de capacitación y según Chiavenato, éste puede hacerse en tres niveles: Análisis organizacional, análisis de los recursos humanos y, análisis de operaciones y tareas.

2. Programación de la capacitación: En esta etapa se canaliza todo lo identificado en el diagnóstico realizado previamente de manera de responder a preguntas como:

- ¿Cuál es la necesidad?; ¿Ocurre en otra área o sector de la organización?;
- ¿Cuál es su causa?; ¿Es parte de una necesidad mayor?; Si la necesidad es inmediata, ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?; ¿A quiénes

estará dirigida la actividad?; ¿Cuál es el tiempo y el costo disponible?; ¿Quién impartirá la capacitación?, entre otras interrogantes.

De esta manera, se busca concretar en un programa de capacitación aquellas necesidades de entrenamiento que parecieran tener mayor prioridad en cuanto a objetivos estratégicos de corto o largo plazo, encuadrando la información recogida en la etapa anterior con los tiempos y costos presupuestados por la organización.

3. Implementación y ejecución. En esta etapa se llevará a cabo lo estipulado en el programa de capacitación, siendo fundamental para la ejecución que se ajusten aspectos como la adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización, calidad del material de capacitación presentado, cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa, calidad y preparación de los instructores y calidad de los aprendices. Así, a mayor control de estos factores, mayores serán los beneficios a obtener de las actividades que se ejecutarán en esta etapa.

4. Evaluación de resultados Por último, se encuentra la etapa de evaluación de resultados, la cual debiese ser una responsabilidad inevitable de quienes gestionan la capacitación en las empresas, puesto que sólo mediante ésta se pueden obtener datos que prueben la eficiencia del programa de capacitación realizado en la organización, considerándose dos aspectos:

- Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los trabajadores.
- Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Conviene distinguir, que estos aspectos pueden evaluarse a partir de los tres niveles de análisis utilizados también en el diagnóstico, asociando cada tipo de análisis a indicadores definidos con anterioridad y que serán capaces de representar en una medición a posteriori la eficacia de lo realizado. Por consiguiente, la evaluación de los resultados es un elemento retro

alimentador para mejorar los programas de capacitación así como para eliminar aquellos que sean poco efectivos.

Es fundamental reconocer que, actualmente la utilidad de la capacitación a colectados prefiere. Anteriormente se insistía en apuntar básicamente al adiestramiento de procesos, hoy en día capacitación además significa instrucción para superar las deficiencias en la educación. Patterson (2011) razona que: “Se describe a los procesos que se utilizan para promover en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores”. (p.184). Los mismos, comprenden desde charlas llanas sobre tecnología hasta escolaridad compleja para entender el trabajo de un nuevo sistema; pueden ser teóricos o prácticos, o combinados. Asimismo, el proceso de capacitación es una actividad continua. La misma está constituida según Patterson (2011) de cinco etapas, a que continuación se menciona:

1. La primera etapa consiste en estipular el tipo de capacitación que se requiere, si fuere el caso:.

- Estudiar las insuficiencias.
- Identificar las necesidades de conocimientos y práctica.
- Identificar las pericias y los conocimientos determinados para el desempeño laboral con el propósito de optimizar el producto y la productividad.
- Analizar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias, así como sus actitudes y sus motivaciones personales.

2. La segunda etapa trata de diseñar la forma de enseñanza:

- Se confecciona el contenido del programa, prospectos, manuales, tareas.
- Se concentran los objetivos, procesos, recursos, descripción y secuencia del contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la instrucción.
- Organizarlos en un programa.

- Asegurar que los recursos, como guiones de video, pautas del facilitador y cuadernos de labor de los participantes, se integren entre sí, se combinen en un aprendizaje unificado que se oriente directamente a los objetivos de aprendizaje que se establecieron.
3. La tercera etapa es la validación previa de la capacitación:
- Eliminar las fallas del programa.
 - Realizar presentación circunscrita del programa a un grupo pequeño de personas.
 - Fundamentar las observaciones finales en instrumentos para garantizar la eficacia del programa.
4. La cuarta etapa consiste en la aplicación:
- Dictar el programa de capacitación.
 - Impulsar la superación del programa a ejecutar asesorando al facilitador, a que se concentre en el conocimiento y las habilidades para la presentación y ejecución del contenido mismo de la capacitación.
5. La última etapa es la evaluación. Determinar el éxito o fracaso del programa de acuerdo con:
- Documentar las reacciones inmediatas de los aprendices ante la capacitación.
 - Usar tanto los recursos para la retroalimentación como las pruebas previas y posteriores, para medir lo que se aprendió en el proceso.
 - Registrar los comentarios que tienen los funcionarios ante el desempeño del personal en preparación.
 - Comprobar el grado de adelanto o no, en el desempeño del trabajo del personal en preparación. (p.187).



Gráfico 1. Proceso de Capacitación de los Recursos Humanos
Fuente: Bohlander y Snell. (2008).

Procedimientos de capacitación

Queda definido que, los gerentes pueden servirse de tres (3) procedimientos para estipular la capacitación que necesitan las personas de su organización:

- 1. Evaluar el desempeño.** El trabajo de cada empleado se mide comparándolo con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.
- 2. Analizar los requisitos del trabajo.** Se estudian las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente y los empleados que no cuenten con las habilidades o los conocimientos necesarios pasan a ser candidatos para un programa de capacitación.

3. Analizar la organización. Se estudia la eficacia de la organización y su éxito para alcanzar las metas, con el objeto de determinar las diferencias que existen. Por ejemplo, los miembros de un departamento con una tasa elevada de rotación o con antecedentes de bajo desempeño quizá requieran capacitación adicional.

Capacitación y su gestión en la organización

En concordancia con lo anterior, actualmente en la mayoría de las organizaciones de hoy en día, cuando se habla de capacitación se alude de inmediato a una labor que el área de Recursos Humanos o, en su ausencia el departamento de personal deben llevar a cabo, cumpliendo de esta manera con un procedimiento básico en una organización medianamente estructurada, que pretende utilizar los beneficios de estas actividades con el ideal de conseguir sus objetivos estratégicos. En este sentido Brow. (2010) explica que:

Así bien, el uso de la palabra capacitación en el contexto laboral implica aquellas actividades de formación que se realicen en una empresa a favor de sus trabajadores, sea por innovación tecnológica o simplemente por el afán de mejorar habilidades o actitudes importantes para la organización. (p.433)

En este punto, es necesario distinguir entre capacitación y desarrollo, ya que pese a que son términos que pueden estar vinculados, la capacitación consiste netamente en actividades que son diseñadas para impartir a los trabajadores los conocimientos y habilidades que le son necesarios para un cargo actual, mientras que el desarrollo hace alusión a la estimulación de aprendizajes con una proyección a largo plazo, como es el caso de los planes de carrera al interior de una empresa, que en ciertos momentos pueden incluir actividades específicas de capacitación.

En consecuencia, se entiende que el desarrollo organizacional apunta a un ámbito de aprendizaje mucho más amplio, donde la capacitación es un

componente o fase de éste, así como el entrenamiento puede ser entendido como un componente o fase de la capacitación. Es importante realizar esta distinción en términos prácticos y por el desarrollo conceptual presentado en este trabajo, sin embargo, más adelante se evidenciará que las metodologías de evaluación existentes son aplicables tanto a actividades propias de la capacitación como del desarrollo, siendo necesario en ocasiones aplicar ciertos criterios para decidir hasta qué nivel serán evaluadas dichas actividades. En este orden de ideas Gonzales (2010) expresa que:

Ahora bien, las actividades de capacitación en sí mismas no serían tan significativas si no son precedidas por una gestión adecuada, sin embargo, pese a la obviedad que pueda tener para algunos este tipo de argumentos, hay empresas que no capacitan adecuadamente a su personal, entendiéndose que un proceso de capacitación eficaz concibe en sí mismo distintas etapas más allá del solo hecho de capacitar y que tienen relación con un claro conocimiento de la estrategia de la organización, un diagnóstico certero de necesidades de capacitación y un proceso de evaluación que permita evidenciar cambios en la organización luego de este tipo de intervenciones, midiendo idealmente el impacto. (p.91)

Estos aspectos pueden evaluarse a partir de los tres niveles de análisis utilizados también en el diagnóstico, asociando cada tipo de análisis a indicadores definidos con anterioridad y que serán capaces de representar en una medición a posteriori la eficacia de lo realizado. Por consiguiente, la evaluación de los resultados es un elemento retro alimentador para mejorar los programas de capacitación así como para eliminar aquellos que sean poco efectivos.

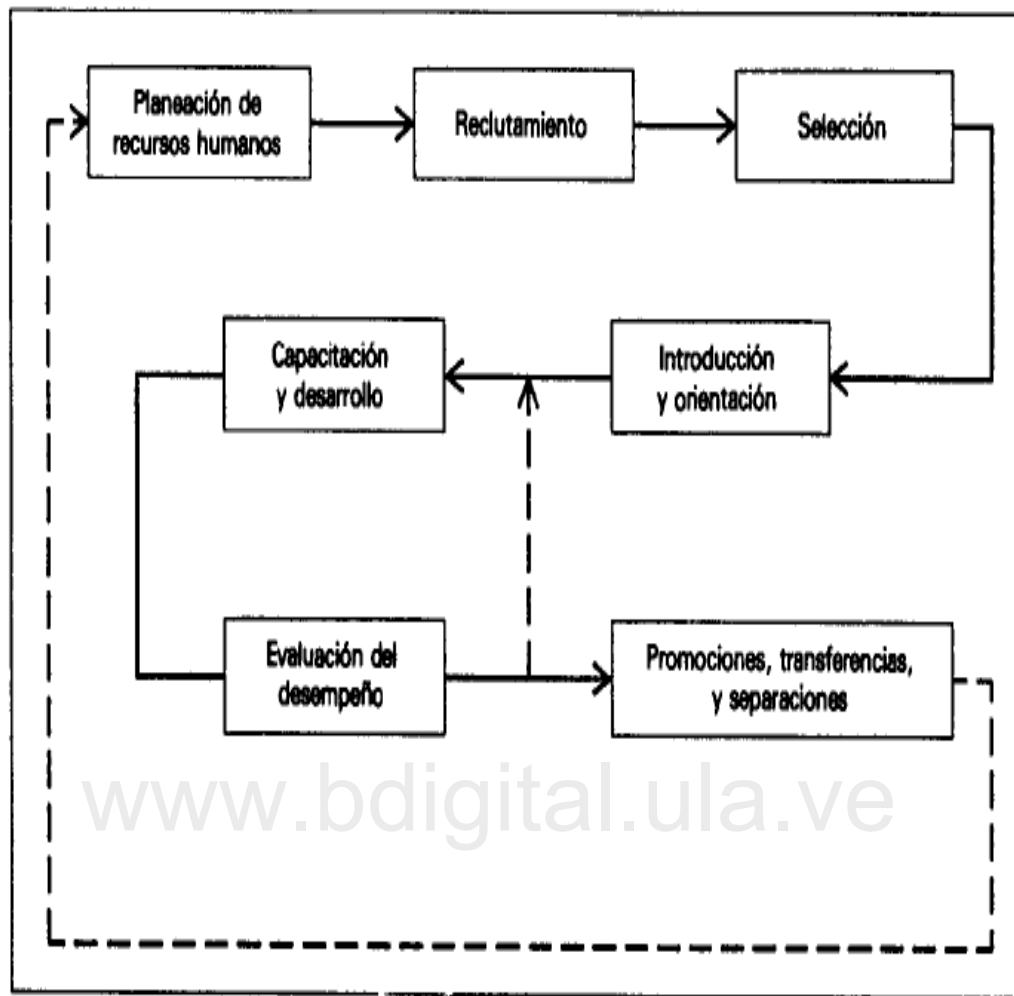


Gráfico 2. Procesos de la Gestión de Recursos Humanos
Fuente: Stoner J. (1996)

Enfoque de capacitación

Se puede afirmar que, muchas organizaciones aplican el enfoque de sistemas de capacitación, debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas

que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. En este sentido Gonzales (2010) expresa que:

A fin de tener programas de capacitación eficaces, se recomienda un enfoque sistemático. Éste consiste en 2 partes: Evaluación de necesidades y Diseño de programas Fase 1: Detectar necesidades de capacitación (DNC) Los gerentes y empleados de R.H. deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios.

La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales. El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación. Fase 2: Diseño del programa de capacitación Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en 4 cuestiones relacionadas: Objetivos de capacitación. Deseo y motivación de la persona. Principios de aprendizaje. Características de los instructivos.

Estrategias de capacitación

Hoy en día, las empresas tienen que recurrir a estrategias de cambio para linear el entrenamiento a los procesos críticos del negocio y garantizar su competitividad y permanencia en la sociedad, por lo que la capacitación se ha convertido en un auténtico proceso de cambio dirigido para eficiente el

desempeño de los empleados e impactar la productividad de las organizaciones. Esto exige que todos los niveles de mando de las organizaciones se involucren de manera decidida en el proceso de formación de los empleados. En este orden de ideas, Pinto (2002) señala al respecto que:

Estrategia: el conjunto de acciones que en el presente hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles el seguimiento correspondiente, todo ello en el marco de las contingencias por las que pueda atravesar la organización en el corto, mediano y largo plazos. (p.154)

La meta de la capacitación es lograr en los empleados administrativos de las universidades en estudio, en ejercicio o de nuevo alistamiento, los hábitos de conducta que respalden la mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones, así como el alcance máximo de su potencial profesional y su creatividad. La concepción moderna concibe a la formación como un técnica, lo que implica un conjunto de métodos, procedimientos y acciones que estructurados en sistema propician el equilibrio racional y armónico entre el desarrollo tecnológico y el nivel de preparación de los recursos humanos, en el marco del proceso laboral. En este sentido Münch (2005) señala que:

Al respecto se consideran los siguientes campos de acción: En primera instancia, la estrategia de capacitación se enfoca en el campo *funcional*, en segundo lugar se enfoca hacia el *desarrollo* nivel personal y organizacional y finalmente hacia el nivel estratégico. Con esta interacción sistémica se logra que la formación sea más completa y abarque campos más complejos que permitan un mejoramiento productivo y competitivo de la empresa (p. 201)

Se debe hacer cada vez más común la concepción de estrategia empresarial, entre las personas que tienen bajo su responsabilidad la

dirección de recursos humanos. El que dirige debe diseñar el futuro que se desea para la empresa y las vías para lograrlo. Münch (2005) explica que:

Es posible establecer el proceso estratégico de la capacitación como un conjunto de acciones que permitan preparar al individuo para el ejercicio eficiente (competencia) de un oficio o profesión, cuyo nivel de complejidad abarca desde una simple habilidad, hasta el dominio profundo de conocimientos tecnológicos avanzados así como la formación de hábitos cognoscitivos y capacidad creativa, que le permita enfrentar la dinámica del proceso productivo y de servicios en su área de influencia laboral. (p.38).

Debe quedar bastante claro que, en la práctica la estrategia de capacitación, debe ser insertada como una opción estratégica más dentro de la empresa quedando definida su finalidad en el propio concepto de capacitación con un enfoque de sistema.

Beneficios de la capacitación para los empleados

Si bien es cierto que, la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Según Bohlander y Snell (2008): Bajo este marco, la capacitación ayuda básicamente al empleado a:

- Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conocer cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, entre

otros) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento).

- Tener la oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimular el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimular a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y velar porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atender con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario tomar las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimular la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.
- Elimina los temores de incompetencia.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Desarrolla un sentido de progreso.

Beneficios de la capacitación para los directores y gerentes

Del mismo modo, Bohlander y Snell (2008) señala que bajo este cuadro, la capacitación auxilia fundamentalmente al directivo y gerentes a tener la oportunidad de:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.

- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios de la capacitación para las organizaciones

De la misma manera, Bohlander y Snell (2008) indica que los beneficios que tiene la empresa con la capacitación, se pueden enumerar los siguientes:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.
- Crear mejor imagen de la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinado.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.

Entrenamiento

. Se puede afirmar que, es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. De hecho, el desarrollo de una organización se basa en la calidad y en la dedicación de su personal. Chiavenato (2000):

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos a la actividad que se esté desempeñando, actitudes frente a aspectos de la organización y desarrollo de habilidades. (p.699)

Últimamente, el tema de la capacitación ha generado valiosas contribuciones, especialmente en el campo de la planeación estratégica orientado hacia las empresas que buscan ventajas competitivas en el mundo de la globalización. Varios modelos planeación estratégica de capacitaciones desarrolladas, establecen los métodos de análisis de detección de necesidades de capacitación con base a puesto-persona, a problemas, al desempeño y a multihabilidades, para alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos de los negocios.

Debido a que se vive en un ambiente sumamente cambiante, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo. Por lo tanto las empresas buscan mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento, Pinto (2002):

1. Transmisión de información: El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido. A menudo la información es genérica y referente al trabajo: información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

2. Desarrollo de habilidades: Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3. Desarrollo o modificación de actitudes: En general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas.

4. Desarrollo de conceptos: El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

Desarrollo de recursos humanos

El desarrollo de los recursos humanos, es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo. En la práctica se puede referir al desarrollo de los recursos humanos como capacitación y desarrollo o simplemente capacitación, sin embargo, en ocasiones se hace una distinción entre estos dos términos la capacitación está diseñada para permitir que los aprendices

adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.

El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá de la actualidad y el puesto de hoy, tiene un enfoque de más largo plazo, prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y crece. Rodríguez, Estrada y Buendía (2009) señalan que: “El desarrollo del recurso humano, se ha vuelto crucial con los rápidos avances tecnológicos es muy evidente la necesidad de desarrollo ya que los puestos se vuelven complejos cada vez más; también se ha hecho significativa la necesidad de mejores relaciones humanas dentro de una compañía”. (p.15) En gran parte es a este fenómeno que se debe llevar a cabo la capacitación y el desarrollo de manera continua.

Los empleados nuevos tienen que aprender habilidades nuevas y como es probable que estén muy motivados; se pueden familiarizar, sin grandes dificultades, con las habilidades y la conducta que se esperan de su nuevo cargo. En este orden de ideas Rodríguez, Estrada y Buendía (2009) señalan que: “Por otra parte, capacitar a los empleados con experiencia puede ser bastante problemático máximamente cuando las personas muestran resistencia a los cambios o cuando consideran que no necesitan capacitación”. (p.18). No siempre resulta fácil definir las necesidades de capacitación de estos empleados y, cuando se puede hacer, la persona involucrada se podría molestar si se le pide que cambie la manera acostumbrada de desempeñar su trabajo. Para que la capacitación sea efectiva es necesario que el empleado conciba la capacitación como una herramienta a través de la cual pueden adquirirse nuevos conocimientos o ampliar los que ya se tienen.



Gráfico 3. Gestión y desarrollo de RRHH por Competencias
Fuente: Stoner J. (1996)

Es fundamental reconocer, que la capacitación es significativa para la vida laboral profesional del empleado, porque de ella estriba el funcionamiento del personal, el adiestramiento es muy necesaria para que ocurra un progreso o desarrollo bueno a excelente, es fundamental subrayar que no es igual capacitación y desarrollo del personal, la primera es el presente y la segunda el futuro de la carrera del empleado. Se puede iniciar diciendo que desarrollo según Silíceo (2006) es:

El aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas; la autorrealización y la concepción integral de la educación ya que todo pueblo que alcanza un cierto grado de desarrollo se halla naturalmente inclinado a practicar. Es el principio mediante el cual la comunidad humana conserva, y transmite su peculiaridad física. (p.102)

Asimismo, según Mondy y Noé (2005) sintetiza que

El objetivo principal de la capacitación y desarrollo es anticiparse al cambio y responder en forma proactiva a este. El cambio implica pasar de una condición a otra y afecta a personas, grupos y organizaciones enteras. Todas las organizaciones experimentan cambios de algún tipo y está aumentando la velocidad a la que ocurren” (p. 204).

Es necesario mostrarse de acuerdo que, la capacitación y el desarrollo que actualmente es aplicado en la empresa han de diseñarse necesariamente en base a estándares y niveles educativos por medio de los mismos establecer una cultura de identidad corporativa, fundamentada en principios de eficacia y productividad para alcanzar la máxima eficacia en el ejercicio de las funciones laborales.

Al respecto: Werther y otros (1996), conciben el desarrollo como: “Un miembro que ayuda a los integrantes de una organización a adquirir conocimiento y herramienta para el desempeño adecuado de su labor actual, abriendo las posibilidades de incrementar su potencialidad para asumir responsabilidades futuras de mayor complejidad”. (p.141). Por lo que, es un proceso metódico y planeado para desarrollar las técnicas, los conocimientos y las cualidades del personal por medio del aprendizaje y adiestramiento, para lograr que su trabajo en rango de acciones sea lo más cónsona posible para realizar convenientemente las funciones asignadas.

Igualmente, desde esta perspectiva el recurso humano requiere del mejoramiento e incremento de las habilidades necesarias para los buenos resultados. Del mismo modo, Lloyd (2014) especifica que: “El desarrollo es un proceso en el que se adquieren habilidades, conceptos, reglas o actitudes que incrementan la eficiencia de los empleados en el desempeño de sus labores. (p.95). En función de lo expuesto en los conceptos presentados, se pueden determinar atributos característicos fundamentales para la eficacia en el ámbito empresarial, entre estos tenemos los siguientes: Involucra al empleado en un procedimiento de aprendizaje, el objetivo primordial es que

aumenten el rendimiento realizando un mejor trabajo. Igualmente, el siguiente autor considera lo siguiente, Rodríguez (2007) indica que: “El desarrollo busca lograr ciertos objetivos” (p. 249). Al respecto, los objetivos se orientaran a lograr la adaptación del empleado, en el desempeño de sus funciones o cargo específico en una compañía establecida.

Objetivo del desarrollo del personal

Cabe indicar que, cualesquiera empresa durante la ejecución del programa de desarrollo, manifestará a los empleados lo muy interesada que está en ellos como recursos humanos, como integrantes fundamentales de la organización. El desarrollo del personal posee objetivos precisos, entre los cuales Wood (2011) señala:

Llevar a la organización a ser más rentable y a los trabajadores a poseer un talante positivo. Optimizar la noción del cargo en todos los niveles gerenciales, engrandecer la honorabilidad y el ímpetu laboral, ayudar a los empleados a identificarse con las metas de la empresa. Lograr una excelente imagen. Suscitar el desarrollo para la promoción del personal. Acrecentar la producción y eficacia laboral. (p.140)

Por lo tanto, el desarrollo del talento laboral es necesario para el logro de los objetivos de toda empresa. Al respecto, de la cita anterior se desprende que la intención u objetivos del desarrollo están el desplegar todas las destrezas del personal, acrecentar las actitudes y aumentar el crecimiento profesional, para que puedan desempeñar la labor con mayor eficacia.

Diseño del desarrollo del personal

Al respecto, los administradores de recursos humanos, también a los de relaciones industriales, les corresponde desempeñar un rol fundamental en el crecimiento del personal, porque, debe originar e intervenir en la planificación

del programa de desarrollo y formación. Conjuntamente con el personal operativo, el desarrollo debe aplicarse a los gerentes de línea, a los subgerentes y supervisores de área, los cuales demandan ser adiestrados.

Según Bohlander y Snell (2008):

Una vez que se han determinado las necesidades de desarrollo, el siguiente paso es diseñar el tipo de ambiente de aprendizaje necesario para su fortalecimiento. El éxito de los programas de formación dependen más de la capacidad de la organización para identificar las necesidades de capacitación. El éxito depende de tomar la información obtenida de los análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de desarrollo de primera categoría. (p. 301).

Es significativo que, al enfocarse en los empleados más que en los temas de desarrollo, los gerentes pueden crear un ambiente que conduce al aprendizaje. Asimismo, el diseño del desarrollo debe enfocarse en, según Bohlander y Snell (2008) continúan estableciendo:

Principios del aprendizaje: El desarrollo tiene que construir un puente entre los empleados y la organización. Un paso importante en esta transición es considerar por completo los principios psicológicos del aprendizaje, es decir, las características de los programas de desarrollo que ayuden a los empleados a entender el nuevo material, vinculado con su vida personal y aplicarlo de nuevo en el puesto.

Características de los instructores: El éxito de cualquier esfuerzo de desarrollo dependerá en gran medida de las habilidades de enseñanza y de las características personales de los responsables de dirigirla. A menudo un buen capacitador es quien realiza un poco más de esfuerzo o demuestra una preparación más instructiva. (p.56)

De esta manera, para que los programas de crecimiento y mejora profesional logren el éxito, las instituciones deben contactar a excelentes capacitadores. Rodríguez (2007) manifiesta que: “Al elaborar un programa de desarrollo hay que revisar distintas partes, comenzando por la motivación de la persona para que desee ser capacitada”. (p.251). Al respecto, el desarrollo ayuda a la empresa a optimizar la eficacia del personal, así como mejorar su

calidad de vida, igualmente el adiestramiento debe perfeccionar las cualidades y capacidades de los trabajadores, todo lo anterior son factores motivacionales para que el talento humano aumente el sentido de pertenencia con la empresa.

Por lo que, es imprescindible que las compañías diseñen eventos de educación de calidad, para que por medio de estos el personal pueda lograr las metas particulares, profesionales, y así además contar con trabajadores muy capacitados. Silíceo (2006) define que el: “Desarrollo consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en el conocimiento, habilidades y actitudes del colaborador” (p. 25). Por lo que, el desarrollo vislumbra la educación completa de la persona, pero más en concreto consiste en lo que puede forjar la organización para aportar a esta formación.

Actividades para el desarrollo de empleados

Cabe señalar que, el ánimo y el conocimiento de la mano de obra, influye en la calidad del producto o servicio prestado. Si no están satisfechos con el ambiente laboral, esta insatisfacción ocasionará posiblemente un producto o servicio incorrecto. Pero si los trabajadores, por medio de actividades orientadas al desarrollo del personal, están satisfechos en su trabajo, tienden a tomar como suya a la organización, comprometiéndose con la superación de misma, exteriorizando con su comportamiento la misión, visión, y las metas establecidas. Son varias las actividades que se pueden llevar a cabo en las organizaciones para el desarrollo del personal, en este sentido Foster (2012) señala que:

La más habitual es la formación, sin embargo hay otro tipo de actividad que es clave y que es preciso diferenciar: el coaching. Este término significa en inglés formar o aconsejar. Puede resultar difícil diferenciar este término de otros como el del mentoring, el training, e incluso el de counselling. Todos estos términos designan también actividades relacionadas con el desarrollo del personal y que, si bien comparten en parte el mismo objetivo y las mismas capacidades, son distintas según los aspectos que se consideren. (p.270).

Destacando además, las descripciones de trabajo cuando los individuos presentan debilidades. Según Silíceo (2006): “La formación proporciona normalmente al personal habilidades concretas o ayuda a corregir diferencias en su rendimiento. El perfeccionamiento es una actividad destinada a proporcionar al personal habilidades que el empleado necesitara a futuro” (p.29). De esta manera Lloyd (2014) explica que: “Asimismo requieren que otras actividades primordiales entren en juego durante el proceso, tales como: Entrenamiento en actividades laborales, fomento de las actividades gerenciales, evaluación de rendimiento, la asesoría, la comunicación de políticas y procedimientos de la institución”. (p.96). Cabe señalar que, la responsabilidad por la participación activa de los empleados en las actividades programadas, es una función de la gerencia de recursos humanos.

Definición de evaluación

Como quiera que sea, el concepto de evaluación ha tenido diversos planteamientos a través de la historia, siendo de gran interés en EEUU desde los años 60', el discutir y establecer este concepto fue fundamental, ya que permitiría justificar los billones de dólares que el gobierno estaba invirtiendo en programas sociales, educacionales y de salud. En este orden de ideas Guerra y López (2007) manifiestan que: “Sin embargo, es entre los años 70 y 80 que la evaluación ocupa un rol fundamental al trascender del

campo gubernamental y educacional, al de administración de empresas y otras áreas (p.341). Definiciones más actuales se refieren a la evaluación, según Vélaz, Blanco, Segalerva y Del Moral (1995) como:

Un proceso en el que tienen lugar procedimientos de recogida de información así como su posterior interpretación en función del contraste con determinadas instancias de referencia o patrones de deseabilidad, de modo que se posibilite la emisión de un juicio de valor de la realidad evaluada, capaz de proporcionar determinadas pautas para orientar la acción o la toma de decisiones” (p. 24 - 25).

Sin embargo, lo más destacable es la idea de Egon Guba, quién plantea que la evaluación se define como el proceso cuyo objetivo primordial no se encuentra en probar, sino más bien en mejorar, debiendo ser esta la motivación de todos los esfuerzos de evaluadores (Guba, 1989 en Rutty, 2007). Entendiendo esto, la evaluación se transforma en una responsabilidad ineludible, puesto que es sólo mediante ésta que según, Guerra y López (2007), se,

Compara resultados respecto a expectativas, encuentra los conductores apropiados y las barreras respecto al desempeño esperado; y produce planes de acción para mejorar programas y soluciones que están siendo evaluadas para poder lograr y/o mantener el desempeño esperado para que los objetivos y contribuciones organizacionales puedan ser cumplidos. (p.11).

En este sentido, la evaluación de la capacitación en la organización, se entiende como el proceso requerido que permite determinar el grado en que las actividades de formación realizadas por la empresa han dado respuesta a las necesidades de ésta y cómo se traduce su impacto en términos económicos y cualitativos, Pineda (2000):

Anteriormente, se planteó que la evaluación corresponde a una etapa más del ciclo de la gestión de la capacitación, por ende, para su efectividad debe estar considerada desde el momento en que se comienzan a planificar las actividades de formación ya que mediante el seguimiento de los objetivos que se planteen en un comienzo, se obtendrá información relevante en las distintas etapas lo cual permitirá llegar a observaciones más certeras al finalizar un programa de formación o entrenamiento. (p.85)

Como es sabido, la evaluación es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión, la medición y valoración del sistema, del proceso instruccional, el seguimiento y la ponderación de resultados. Dessler (1996) al respecto señalan que: “Es la evaluación de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad”. (p.106). Dado que, el sistema de evaluación como ente concreto no existe, se manifiesta mediante la integración e interacción de estructuras, procesos, tecnológico y recursos técnicos y humanos dispuestos para el fin.

De esta manera, la evaluación de sistema se refiere a la valoración total de la función tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistémico, como del proceso legal, administrativo e instruccional de ahí que se le conozca como macroevaluación o evaluación del sistema de capacitación. Dessler (1996) al respecto señalan que:

La evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje debe ser considerada como indicador del avance de la instrucción en tanto que permite constatar tanto al instructor como a los participantes hasta qué grado y de qué manera se están alcanzando los cambios de conductor esperado, no brinda elementos suficientes para evaluar el proceso instruccional en su totalidad. (p.108)

De esta circunstancia nace el hecho de que, la evaluación completa del proceso instruccional debe partir de los objetivos de instrucción técnicamente

diseñados; comprende la evaluación de reacción, la evaluación del aprendizaje y la evaluación del instructor

Seguimiento a la capacitación impartida

Es fundamental reconocer que, el seguimiento se hace con fines de corrección y ajuste de los programas de capacitación impartidos, valiéndose de los instrumentos necesarios que muestran avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o atención a las necesidades detectadas. Wayre y Noe (1998) indican que:

El seguimiento se hace en los programas principales, con el propósito de conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta operados después de los cursos impartidos, tomar medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo y reforzar e incentivar los cambios de conducta logrados.(p.243)

Dado que, para medir el costo benéfico de los esfuerzos y recursos dedicados a la capacitación es necesario definir con precisión en la fase de la planeación, la magnitud de los problemas detectados y cómo afectan al trabajo. Según Wayre y Noe (1998): “Esto requiere del establecimiento de estándares e indicadores de productividad y de la disposición de datos estadísticos que arroje el proceso productivo o de parámetros confiables”. (p.244). Lo anteriormente expresado por los autores, es necesario para hacer comparaciones posteriores y diferenciar así que beneficios son producto de la capacitación y cuales son resultado de acciones organizacionales distintas.

Diferencia entre evaluación del desempeño laboral y la evaluación del impacto de la capacitación

Es necesario aclarar que, la investigadora necesita explicar que una cosa es la evaluación del desempeño laboral, la cual se les puede aplicar a

todos los trabajadores, empleados y gerentes de una empresa, sin que necesariamente hayan sido capacitados recientemente o alguna vez. Y otra cosa, es la evaluación del impacto de la capacitación, la cual se aplica a los trabajadores que han sido recientemente capacitados formalmente, inclusive la capacitación informal puede ser evaluada por el supervisor del trabajador, al cual se le acaba de entrenar en alguna habilidad o destreza. Por lo que, es conveniente aclarar esta situación en esta tesis, ya que en el objetivo dos (2) se va a caracterizar los métodos y/o técnicas de evaluación del impacto de la capacitación de personal en las organizaciones y también las de evaluación del desempeño laboral. Porque, si se puede aceptar que la valoración de trabajo o de práctica se puede aplicar en el personal recién capacitado, para medir cuál es su desempeño una vez finalizado el evento que lo estaba capacitando.

En este sentido, Pain (1993) señala que: “Normalmente, la satisfacción expresada por los participantes inmediatamente después del curso, resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación”. (p.192). Dado lo anterior, se puede inferir que, pudiesen aplicarse ambas técnicas de evaluación simultáneamente justo después el evento de capacitación, una para medir el impacto en los conocimientos adquiridos por el trabajador o trabajadora, y la de desempeño para medir en la práctica si esos conocimientos dados se transformaron en las habilidades o destrezas esperada para ser aplicadas en su diaria labor.

Evaluación del impacto de la capacitación

Medir el impacto de la capacitación en la empresa es uno de los aspectos más críticos del proceso de la educación en el trabajo, le permite a los servicios de capacitación evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto empresarial. Además de la función de

información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación.

A pesar de que, la evaluación se desarrolló tardíamente y aún se aplica escasamente en las empresas, muchas compañías ya están usando normas de calidad que les exigen, entre otras cosas, que el entrenamiento se aborde sistemáticamente y no al azar. Applegarth (1992): “Los estándares del área en particular no pueden alcanzarse si el área de capacitación no cumple su función” (p.336). Uno de los estándares más relevantes es el ISO 9001. El logro del estándar es un indicador importante de que el servicio responde consistentemente a los requerimientos especificados. La evaluación de los cursos de capacitación sirve, entre otras cosas para:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores-
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación-
- Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la organización.
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio.
- Planear la capacitación.
- Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- Saber si el curso logró los objetivos.
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.

Hay que reconocer que, dentro de los modelos que se han utilizado para evaluar la capacitación Warr, P. Bird, M.; y Rackham, N. (1970), Nichols F. (1992), Swanson, R., Holton, E. (2002), Whorthen, B., et al (1997), Havard, B. (2001) entre otros; el enfoque de Donald Kirkpatrick (1999) es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción. Maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, conducta y resultados. De acuerdo a la gráfica tres (3) propuesta Nichols (2000) se pueden identificar 5 puntos básicos para hacer mediciones, evaluar conductas o juicios a través del proceso:

1. Antes de la capacitación.
2. Durante la capacitación.
3. Después de la capacitación o antes de entrar al lugar de trabajo o reingresar.
4. En el lugar de trabajo.
5. A través de los procesos de salida en el lugar de trabajo.

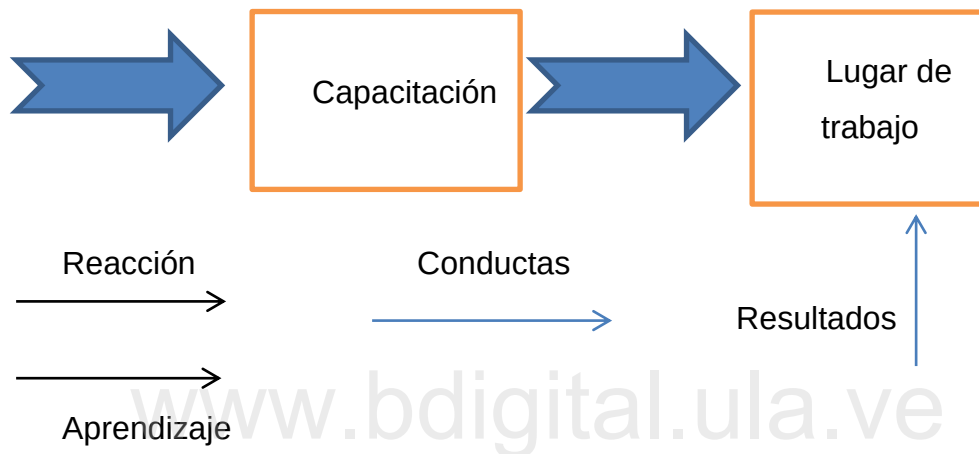


Gráfico 4. La estructura de la evaluación a la capacitación según el modelo de Kirkpatrick Ruty (2007).

Se comprende que, hoy en día uno de los principales retos de la capacitación es determinar la eficiencia del programa mediante la evaluación. Una vez finalizada la evaluación, se puede esperar que los resultados sean positivos y gratificantes para los gerentes. Es válido preguntar lo siguiente acerca de la capacitación dada: ¿Cuántas veces se envía a un empleado a una sesión de capacitación y surge la pregunta si valió la pena que tanto la empresa como los empleados invirtieran tiempo y energía en ello?, ¿Sabrá la organización si al empleado le pareció bien la sesión formativa?, ¿Pudo determinar lo que aprendió a raíz de la formación?, ¿Percibió algún cambio de conducta como resultado de la formación? y ¿Valió la pena el dinero invertido?

Dentro de este contexto, se enfatiza la necesidad de evaluar el impacto de la capacitación como única manera de indagar acerca de cuál es la contribución que los esfuerzos de formación del personal realizan a la organización. Se habla de la necesidad de institucionalizar una cultura de la evaluación de la capacitación en las organizaciones y encontrar mecanismos y criterios que permitan dar cuenta de las mejoras en el trabajo del personal y la productividad de la organización causados por la capacitación. A pesar de las recomendaciones de los autores y el interés de los formadores, son pocas las experiencias realizadas en este sentido.

Los métodos de evaluación de la capacitación cuantitativos y cualitativos

Cabe señalar que, uno de los temas que desató lo que se llamó una *guerra de paradigmas* fue la preocupación por los métodos de evaluación. Esta controversia se polarizó en la década de los '70 entre los defensores de los métodos cuantitativos del llamado paradigma positivista y los precursores de los métodos cualitativos en evaluación del paradigma constructivista. Esta discusión, que impregna el campo de la evaluación tanto desde el punto de vista conceptual como de la práctica, se inserta en una discusión más general que proviene de la evolución de la metodología de la investigación en el último medio siglo dentro de los marcos científicos prevalecientes, que establecen qué es ciencia y qué no lo es.

En este orden de ideas Stufflebeam y Shinkfield (1987) explican que: “Los evaluadores que confían en los métodos cuantitativos ven la causalidad en términos de covariación de actividades de programas y resultados”. (p.231). El diseño metodológico aceptado como más preciso por ellos es el de tipo experimental. Emplean técnicas como los estudios cuasi experimentales, y se preocupan por la generalización estadística.

Asimismo, esto autores Stufflebeam y Shinkfield (1987) manifiestan que en cambio: “Los evaluadores cualitativos postulan que la covariación agregada es un uso limitado de la comprensión de la causalidad, ya que la sola observación de los resultados obtenidos deja de lado toda la complejidad de la realidad de los individuos”. (p.233). Dichos evaluadores, lo que proponen es la observación de la interacción entre los individuos para comprender qué causó el resultado deseado o no deseado, desde un abordaje inductivo que consideran superior.

A partir del final de la década de los 70, y como forma de resolver este conflicto, hubo un creciente interés en el uso de métodos múltiples o combinados, es decir el trabajo con abordajes cuantitativos y cualitativos a la vez, asumiendo por parte de los expertos de que ambas técnicas poseen virtudes y limitaciones. Para Niremborg (2001):

La cuestión central no es el tipo de técnicas a emplear, que podrán variar en función de las necesidades planteadas por el proyecto, sino el diseño evaluativo, lo que implica la definición teórica del problema y la selección de las dimensiones relevantes para el estudio del fenómeno. (p.263)

Dado que, al revisar las dificultades que se presentan en la evaluación de la capacitación, surgen algunas hipótesis que explican los problemas que encuentran los capacitadores al abordar las diferentes técnicas de valoración del impacto en el recurso humano en el desempeño de sus tareas.

Condiciones que, posibilitan o facilitan la aplicación de las técnicas de evaluación de impacto de la capacitación

Estas consideraciones están referidas a las condiciones que, posibilitan o facilitan la aplicación de estas técnicas de evaluación que pueden ser agrupadas en: *condiciones metodológicas, condiciones estructurales u organizacionales y condiciones formativas*. En este orden de ideas, para Niremborg (2001) señala que, cada una de las mismas se superpone y

complementan en la práctica cotidiana y separada, así es como la es explica este mismo autor:

1. Las condiciones metodológicas: Cabe señalar que, la aplicación de la técnica de evaluación de la capacitación dada, aparece como metodológicamente complicada de por sí, requiere de personal capacitado y con tiempo disponible para dedicarse a esta tarea, lo cual no siempre es posible en *los tiempos de la gestión*. No obstante, a pesar de la inexistencia de condiciones ideales, este tipo de evaluación es realizable.

De manera que, es necesario contar con indicadores de productividad, los que no siempre están definidos en las organizaciones privadas y aún más difícilmente en el sector público. Sin un registro de la productividad en el trabajo, o de un sistema de evaluación de desempeño específico del personal, se hace muy difícil poder determinar los beneficios que la capacitación genera para la organización. Y aún es más infrecuente la realización de análisis costo beneficio. La traducción de los efectos de la capacitación en la organización en términos económicos implica un esfuerzo adicional que las mismas no realizan o les resulta muy costoso realizar. Con lo cual el desafío consiste en encontrar alternativas metodológicas que sean viables de aplicar, como es el caso del empleo de un enfoque mixto o múltiple.

2. Condiciones organizacionales o estructurales: Entonces resulta que, la aplicación con éxito de la evaluación de impacto requiere de la existencia de ciertos requisitos estructurales o de organización. Estos requisitos preexistentes no se refieren solamente a la existencia de un departamento específico de capacitación o de personal afectado especialmente a la tarea, sino, además, a la existencia de una vinculación muy aceptada entra la línea y el área de capacitación.

La definición de los indicadores que luego serán usados para la observación del impacto de la capacitación en el trabajo, supone un trabajo realizado en conjunto del sector de capacitación con las áreas de trabajo. La

contribución que realiza dicho sector debe resultar de interés a los jefes o directivos, que deben proveer de un tiempo adicional para facilitar la aplicación de las herramientas para relevar la información necesaria para la evaluación.

Para la aplicación de la evaluación de impacto es necesario realizar un seguimiento de los capacitados meses después de finalizada la capacitación. Esto implica, por un lado, un grado más de dificultad en la tarea del evaluador y en segundo lugar, la necesidad de contar con un compromiso muy estrecho entre el personal que gestiona la capacitación, el personal de *línea* (los jefes), y el mismo capacitado. Para este último, esto implica el consentir en volver a someterse, fuera de las coordenadas del *aula*, a un nuevo proceso de evaluación.

3. Condiciones formativas referidas a la evaluación: Las condiciones formativas que interesa destacar aquí son las referidas, dentro del encuadre didáctico con el cual trabaja el sector de capacitación, a la noción de evaluación que se adopta, a la significación práctica que presenta la evaluación para los capacitadores (para qué se evalúa) y a los niveles de evaluación que se decide implementar.

Una de las condiciones facilitadoras para poder pensar en la realización de actividades de evaluación de impacto, es la existencia de un sistema formal de evaluación previo que acompañe todo el proceso de capacitación. Esto supone, en primer lugar, la decisión de evaluar las actividades de capacitación. En segundo lugar, idealmente se precisan al menos dos instancias de evaluación, una antes de realizar el curso de capacitación y otra meses después, de manera de poder registrar los cambios producidos en el trabajo y en las nuevas habilidades del sujeto que se capacita.

Aunque es posible trabajar sólo con diseños de evaluación posteriores, algunos autores sostienen que los resultados obtenidos serán menos válidos que la información que se obtiene de la otra forma. En tercer lugar, también se requiere de una ajustada articulación entre lo que se mide en cada una de

las instancias de evaluación, con vistas a la evaluación de impacto, de manera de encontrar las causas de las modificaciones que se producen en el trabajo una vez concluida la capacitación. (p.270)

Es decir, si se verifican mejoras o cambios en el trabajo pero no hay evaluación de conocimientos al finalizar la capacitación, no puede afirmarse que estas mejoras se deban a la capacitación (pues en términos exactos no se posee la información de si los empleados han realizado los aprendizajes correspondientes). Por lo tanto, la información que se obtiene en cada uno de los niveles de evaluación que realice la institución, va a proporcionar información de distinto tipo que serán un insumo de utilidad para analizar las relaciones que se establecen en la práctica entre la capacitación y el trabajo. En este sentido, Niremburg (2001) señala que:

De esta manera, parece más sencillo poder organizar experiencias de evaluación de impacto cuando el servicio de capacitación ya tiene montado un sistema de evaluación de sus actividades y donde el juicio sobre el impacto aparece como la profundización en la información que se obtiene a través del esquema ya instituido de seguimiento de la capacitación. (p.273)

Muy posiblemente, no siempre las organizaciones cuentan con el conjunto de estas condiciones que favorecen la puesta en marcha de experiencias de evaluación de impacto, a pesar de ello se tiene noticia que, tanto en el sector público como en el privado se han realizado o se realizan experiencias de evaluación de impacto.

Sistemas de evaluación

De debe agregar que, por norma general el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones para los empleados de todos los departamentos. Según Münch (2005): “Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar elementos

relacionados con el trabajo, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y los evaluadores”. (p.123). Esto quiere decir que, si las normas para la evaluación no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.

Habría que señalar también, esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento, gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque es factible que sean otras personas las que llevan a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación.

En este sentido, Pineda plantea que en lo que se refiere a evaluación al interior de la organización se identifican cinco modalidades que se dan en una interdependencia mutua y en momentos distintos. Pineda (2000):

1. Evaluación diagnóstica, la cual se centra en analizar la coherencia entre los contenidos teóricos y las necesidades de formación que fueron detectadas en la empresa y sus trabajadores.
2. Evaluación formativa, que analiza el proceso formativo mientras se está desarrollando, evaluando el avance en los objetivos planteados.
3. Evaluación sumativa, centrada en las competencias finales adquiridas por los participantes.
4. Evaluación de la transferencia, mediante la cual se verifica el grado en que los participantes de la capacitación transfieren lo aprendido y las competencias adquiridas a su puesto de trabajo.
5. Evaluación del impacto, la cual se encuentra centrada en determinar las repercusiones que las actividades de capacitación han tenido al interior de la empresa en términos tanto cualitativos como cuantitativos, evaluando de esta manera el coste-beneficio del programa de formación.

Estas 5 modalidades de evaluación o niveles de evaluación componen lo que se entiende por un proceso de evaluación exhaustivo, que considera en sus distintas etapas diversos factores a evaluar, los cuales medidos

sucesivamente e interrelacionados indicarían finalmente la eficacia o ineficacia de la capacitación, atribuyendo los resultados a distintas variables que en cada una de las etapas debiesen ser consideradas previamente.

Estos niveles de evaluación planteados por Pineda se encuentran fundamentados en metodologías de evaluación que con los años se han ido modificando o innovando.

Principales metodologías de evaluación de la capacitación de impacto

Quisiera añadir aquí, que la evaluación atañe a una periodo más del ciclo de la gerencia la capacitación, por ende, para su efectividad debe estar considerada desde el momento en que se comienzan a planificar las actividades de formación ya que mediante el seguimiento de los objetivos que se planteen en un comienzo, se obtendrá información relevante en las distintas etapas lo cual permitirá llegar a observaciones más certeras al finalizar un programa de formación o entrenamiento. En este sentido Pineda, (2000) plantea que: “En lo que se refiere a evaluación al interior de la organización se identifican cinco modalidades que se dan en una interdependencia mutua y en momentos distintos. (p.119):

- 1. Evaluación diagnóstica:** La cual se centra en analizar la coherencia entre los contenidos teóricos y las necesidades de formación que fueron detectadas en la empresa y sus trabajadores.
- 2. Evaluación formativa:** Que analiza el proceso formativo mientras se está desarrollando, evaluando el avance en los objetivos planteados.
- 3. Evaluación sumativa:** Centrada en las competencias finales adquiridas por los participantes.
- 4. Evaluación de la transferencia:** Mediante la cual se verifica el grado en que los participantes de la capacitación transfieren lo aprendido y las competencias adquiridas a su puesto de trabajo.

5. Evaluación del impacto: La cual se encuentra centrada en determinar las repercusiones que las actividades de capacitación han tenido al interior de la empresa en términos tanto cualitativos como cuantitativos, evaluando de esta manera el coste-beneficio del programa de formación.

Pues bien, estas cinco (5) modalidades de evaluación o niveles de evaluación forman lo que se concibe como un proceso de evaluación total, que considera en sus distintas etapas diversos factores a evaluar, los cuales medidos sucesivamente e interrelacionados indicarían finalmente la eficacia o ineficacia de la capacitación, atribuyendo los resultados a distintas variables que en cada una de las etapas debiesen ser consideradas previamente.

Las metodologías existentes surgieron principalmente en países anglosajones, encontrándose orientadas a organizaciones privadas cuya área de interés era la capacitación, el desarrollo de carrera y programas de desarrollo organizacional. En este contexto, Ruddy (2007) señala que: “La capacitación fue y es aún entendida como el único medio mediante el cual se desarrollan conocimientos y habilidades que se consideran capital cultural capaz de mejorar la competitividad de las empresas en el mercado”. (p.55).

Se quiere insistir en que, este grupo de investigadores tales como Kirkpatrick y Jack Phillips, que representan a algunas de las metodologías que a continuación se presentarán, motivaron su trabajo ante la idea primordial de que, según: Foster (2012) “La capacitación tiene como meta el generar beneficios para la organización y que esta meta, sin lugar a dudas, debe ser evaluada”. (p. 23). En este orden de ideas estos estudiosos, plantean que el desarrollo en esta área de los departamentos de recursos humanos es muy pobre y que la mayoría de las veces los encargados de la capacitación, se conforman con evaluar solo las reacciones de los participantes de un curso luego de terminado, y que en el mejor de los casos, evalúan los aprendizajes a través de encuestas de opinión.

De esta manera, indagan acerca de los resultados inmediatos que pudo tener la actividad, pero no se preocupan de evaluar si se está cumpliendo o no el servicio que departamentos de capacitación deben prestar a la organización y que tiene que ver con el valor que producen las actividades formativas. Finalmente, estos investigadores concluyen en que la única forma de evidenciar si la capacitación produjo beneficios en la organización es mediante la evaluación de impacto, surgiendo así desde aquella época hasta la actualidad distintas metodologías que pueden ser de utilidad para lograrlo y dentro de las cuales se destacan principalmente:

- Modelo de evaluación de cuatro niveles de Kirkpatrick.
- Modelo ROI de Jack Phillips.
- Modelo HPI o Human Performance Improvement.

Modelo de evaluación de cuatro niveles de Kirkpatrick

Este modelo planteado por Kirkpatrick plantea un enfoque de evaluación de la capacitación que se estructura en base a 4 niveles: Reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

El primer nivel de reacción se refiere a cómo los participantes receptionan y perciben la capacitación, es decir, este nivel mide la satisfacción respecto a la formación impartida y calidad de los instructores. En este sentido, es el nivel de evaluación más utilizado en las organizaciones ya que se puede medir fácilmente mediante cuestionarios de opinión u otros métodos como grupos de discusión.

El segundo nivel de aprendizaje se relaciona con las nuevas competencias adquiridas por los participantes gracias a la capacitación, midiendo el cambio en conocimientos, habilidades y actitudes mediante pruebas o test validados y confiables.

El tercer nivel de comportamiento mide la transferencia de los aprendizajes en el puesto de trabajo, es decir, si los participantes del

programa aplicaron en su trabajo lo aprendido. Para esto, es útil la realización de entrevistas u otros métodos que permitan recolectar datos al respecto.

Por último, el cuarto nivel de resultados hace referencia a los efectos medibles que la capacitación genera en las distintas áreas de la organización, midiendo el impacto que han tenido sobre la organización los cambios en el comportamiento generados por el programa, sean estos tangibles como indicadores de producción e intangibles como la fidelización de los trabajadores, por ejemplo. Kirkpatrick sugiere ciertas pautas que pudiesen facilitar el proceso de evaluación de impacto, Pineda (2000):

“Seleccionar rigurosamente el momento de evaluación.- Utilizar un grupo control, como referente imprescindible. - Considerar la relación coste-beneficio de la formación. - Aceptar el indicio ante la imposibilidad de la prueba, sin obsesionarse por su obtención cuando no es viable.” (p.125)

De su propuesta de enfoque mayormente cualitativo, se destaca que ante la dificultad de medir la rentabilidad, considere a ésta como un elemento más de la evaluación de impacto, que es interesante de analizar pero que debe hacerse cuando sea viable, planteando como un error pensar en que éste debiese ser la meta última de la evaluación de impacto de la capacitación ya que así representaríamos una visión reduccionista de lo que es el impacto de la formación.

Ventajas e Inconvenientes

Entre sus ventajas encontramos su viabilidad práctica ya que existe un consenso general entre educadores y evaluadores que es un modelo aplicable sin mayor dificultad. Además, es de carácter innovador en lo que es evaluación de impacto para una época donde el tema no era generalizado. En este sentido Biencinto y Carballo (2004) señalan que:

Entre las críticas o desventajas percibidas, se plantea que el modelo es muy simplista, lo que provoca que generalmente la evaluación se estanque en el segundo nivel que propone el autor (aprendizaje). Además, las relaciones de causalidad entre niveles pueden fallar ya que el modelo no toma en consideración otros factores que influyen los resultados en cada nivel. (p.201)

Asimismo, otra crítica hace relación a que el posible feedback de la acción formativa no es inmediato o directo, dándose un tiempo de asimilación indeterminado donde puede perderse la información que se trató de impartir. Por último, se le ha criticado que es incompleto ya que presenta una estructura pero no un proceso de medición, habiendo varios autores que han complementado su modelo, particularmente añadiéndole un nuevo nivel consistente en la medición del retorno de la inversión.

Modelo de Phillips: ROI

Este modelo tiene sus inicios en el año 1970, año desde el cual se fue desarrollando, modificando y refinando, pudiendo actualmente ser utilizado en diversas situaciones y aplicaciones Phillips (1997) indicó que: “Pese a hacerse parte de planteamientos de Kirkpatrick, se caracteriza por ser un enfoque mucho más cuantitativo, centrándose en el desarrollo de una metodología que permite medir el impacto económico que puede tener una capacitación en una empresa”. (p.394). Con este objetivo, Jack Phillips adapta el cálculo de retorno de inversión (ROI) al área de la formación, utilizándolo como instrumento para medir la rentabilidad que tiene una actividad como esta al interior de la organización.

Así, Phillips agrega un quinto nivel a los cuatro planteados y señalados anteriormente por Kirkpatrick, en el cual mide el retorno de la inversión de programas de entrenamiento y desempeño utilizando los primeros niveles como etapas precedentes que deben cumplirse, causando un efecto de

reacción en cadena (Guerra-López, 2007). Por consiguiente, el modelo de Phillips se constituye en base a las siguientes etapas:

1. Reacción y planes de acción: Se miden las reacciones de los participantes hacia el programa y los planes de acción que ellos proponen, lo que se hace generalmente mediante encuestas de reacción.

2. Aprendizaje: Se miden habilidades, conocimientos o cambios de actitud, mediante pruebas y/o resolución de casos y/o simulaciones en la línea de lo que se conoce como assesment center.

3. Aplicación o implementación: Se miden los cambios reales que el programa ha provocado en la conducta de los participantes sobre el trabajo y los progresos que estos han tenido. Se mide usualmente a través de supervisión, seguimiento o evaluación del desempeño.

4. Impacto en variables propias del negocio: Se miden los cambios de las variables de impacto en el negocio, las cuales fueron predefinidas, guardando relación con los objetivos del programa, evaluando si hay mejoramiento o empeoramiento.

5. Retorno de la Inversión: Corresponde al cálculo ROI propiamente tal. Se compara el valor monetario de los resultados con los costos del programa, usualmente expresado en porcentaje. Para poder determinar ROI, Phillips propone 1 año de evaluación y seguimiento de la variable impactada, para poder comparar antes y después.

Así, el modelo de Phillips se ubica entre los modelos de evaluación de impacto con mayor importancia para la gestión de recursos humanos, convirtiéndose en el modelo de evaluación más utilizado por su comprobada eficacia, ya que permite entregar credibilidad y validar ante las demás áreas, especialmente gerencia, el trabajo realizado mediante una fórmula matemática que expresa en porcentaje el retorno de la inversión que ha tenido el programa:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Beneficios Netos del Programa} \times 100}{\text{Costos del Programa}}$$

Ventajas e Inconvenientes

Entre las ventajas del modelo propuesto por Phillips se encuentra su innovación al adaptar la fórmula del retorno de la inversión al área de la capacitación, la cual logra objetivar el trabajo realizado por el equipo de capacitación y desarrollo, quienes siguiendo la lógica propuesta por este autor lograrán, además de elementos cualitativos de análisis, un factor matemático que indicará si el programa de capacitación logró cumplir con los objetivos monetarios de la empresa, evidenciándose la efectividad de la capacitación y cambiando la noción de gasto en capacitación, para que ésta sea vista como una inversión. Así, los directivos podrán ver el valor del aprendizaje en términos que aprecian y comprenden, pudiendo tomar decisiones más fácilmente en esta área.

Otra de sus ventajas es que este modelo es aplicable a todo tipo de iniciativas de Recursos Humanos, además de la capacitación y que mediante éste, se pueden identificar las acciones exitosas, rediseñando o discontinuando programas inefectivos, mejorando la focalización de los recursos en la empresa.

Entre las desventajas o críticas a este modelo encontramos que no todo proyecto de capacitación es adecuado para evaluar ROI ya que aquellos que están ligados a una estrategia de la empresa, que suelen ser a largo plazo, no entregarán a primera vista retornos a la empresa y eso, basado en este modelo, podría ser malinterpretado por aquellos que aprueban los presupuestos de capacitación. De esta manera, se entiende que pese a las ventajas de este modelo, se debe saber con cierta claridad a cuales proyectos aplica y a cuales no, así surgen sugerencias como la de Corcoran en 1997, en Guerra- López (2007):

Que plantea la categorización de proyectos en: estratégicos, requeridos y ROI, entendiendo que los proyectos estratégicos serán aquellos cuyos frutos se ven a largo plazo, los requeridos serán aquellos cursos que mantienen a la organización vigente, como capacitaciones en seguridad, leyes gubernamentales, remuneraciones, etc. que proveen beneficios que son obvios; y, por último, los proyectos ROI serían aquellos programas más críticos que necesitan de una evaluación debido a que pueden ser más costosos y se requiere probar sus resultados (p.45).

Otra desventaja de este método, específicamente del quinto nivel en el cuál se mide el retorno de inversión, es que la fórmula usada es muy simple y, por lo tanto, puede entregar resultados ilusorios que no revelan la realidad por no considerar otras variables o conceptos que sí consideran otros métodos financieros.

Modelo HPI o Human Performance Improvement

Este modelo, que en español quiere decir Mejora del Rendimiento Humano, fue adaptado por diversas fuentes de la ASTD (American Society for Training and Development) a partir de un modelo anterior conocido como HPT o Human Performance Technology (Tecnología del Rendimiento Humano) que se refiere según Rothwell (1999) a: “Un proceso sistemático que vincula la estrategia y objetivos del negocio - y habilidades del trabajador para alcanzarlos - con una variedad de intervenciones, incluida la educación y la formación”. (p.5.) De esta manera, a partir del modelo HPT, surge el interés netamente sobre la mejora del desempeño humano o HPI, el cuál aparte de ser considerado actualmente como sinónimo del modelo HPT, también se define Rothwell, Hohne y King (2007) como: “Un medio para el fin de lograr mejores resultados (...), se centra en la identificación de oportunidades de mejora y en la adopción de medidas proactivas para la mejora continua”. (p. 15).

El modelo HPI tiene como objetivo principal el desempeño y logros, con un énfasis secundario en el comportamiento, al contribuir éste también en el resultado, siendo un factor que puede impactar tanto positiva como negativamente en el desempeño. Para la ASTD, el modelo HPI se sostiene en seis pasos básicos, Rothwell (1999):

1. Análisis del Rendimiento o Desempeño: En este punto, las personas que trabajan en la mejora del desempeño humano, identifican y describen los déficits en el rendimiento pasado, presente y futuro. Esto se consigue mediante la recolección de información, respondiendo a preguntas como: ¿cuál es la situación de rendimiento deseada versus la situación actual?, en este sentido, ¿cuál es la brecha en el rendimiento o qué es lo que hay que trabajar para llegar al rendimiento deseado?; ¿qué o quienes se ven afectados por el rendimiento deficitario? ¿Una persona, un grupo, una organización o un proceso del trabajo?; ¿Cuándo y dónde ocurrió la primera brecha de rendimiento o cuándo se espera que ocurra?, ¿cómo estas brechas han afectado a la organización? ¿Estos efectos han sido generalizados o limitados?; ¿cuánto le ha costado esta brecha de rendimiento a la organización?, ¿cuál puede ser la mejor manera de calcular el impacto económico y tangible de esta brecha?, ¿cómo puede ser calculado el impacto intangible de la brecha en los clientes perdidos o la moral de los trabajadores?

De esta manera, con preguntas como las planteadas, los resultados de esta etapa de análisis deben expresar una descripción clara y detallada de las condiciones existentes y las condiciones deseadas con respecto al desempeño, siendo posible después de esta etapa responder a 4 preguntas clave:

- ¿Qué resultados de rendimiento se están logrando?
- ¿Qué resultados se desean?
- ¿Qué tan grande es el déficit de rendimiento?
- ¿Cuál es el impacto del déficit de rendimiento?

2. Análisis de Causa: En este punto, es identificada la raíz causal del déficit en el rendimiento pasado, presente o futuro, contestando así a la pregunta del por qué existe el déficit o la brecha de desempeño. Para esto, quienes trabajan en el área de mejora de rendimiento deben considerar los siguientes aspectos:

- ¿Qué tan claro ven los trabajadores los resultados o consecuencias de lo que ellos hacen? Esta pregunta es clave ya que las brechas o los déficits en el desempeño pueden resultar de trabajadores que no son capaces de ver cómo su trabajo ayuda al cumplimiento de las metas de la organización.
- ¿Qué tan bueno es el desempeño de los trabajadores que son premiados e incentivados para realizar tareas deseadas? ¿qué tanto sirven los premios e incentivos para inducir a los trabajadores a obtener resultados en su rendimiento?
- Con respecto a la disponibilidad de la información, ¿qué tan adecuadamente los trabajadores reciben los datos o retroalimentación que requieren para actuar en un momento determinado?
- ¿Son apoyados los trabajadores en lo que hacen mediante apropiados entornos, recursos, equipamientos o herramientas?, ¿tienen los trabajadores las condiciones físicas necesarias para llevar a cabo sus tareas?
- ¿Qué tan capaces son los individuos o grupos de trabajo?, ¿los empleados tiene la capacidad, el tiempo y otros recursos necesarios para desempeñarse?
- ¿Qué tan motivados están los trabajadores con respecto a su desempeño y que tan realistas son sus expectativas?, ¿los trabajadores quieren lograr los resultados que desea la organización?, ¿qué esperan recibir a cambio?
- ¿Están los conocimientos de los trabajadores y sus demandas a la altura de su rendimiento?, ¿podrían lograr los resultados deseados si sus futuros dependieran de ello, o carecen de los conocimientos técnicos necesarios?

Como se puede pensar, esta etapa se puede realizar mediante muchas técnicas y herramientas útiles para reunir información, sin embargo,

cualquiera sea el método que se utilice, el análisis de causa debe ser una descripción clara de lo que rodea y explica las brechas o déficit en el rendimiento.

3. Selección de Intervenciones Apropriadas: En este punto, a partir de la información recolectada en las etapas anteriores, quienes trabajan en la mejora del rendimiento humano deben encontrar las intervenciones que lleven a cerrar la raíz causal de brechas de desempeño pasadas, presentes o futuras. Para esto se puede utilizar una intervención específica o combinarlas dependiendo de las brechas que se encontraron.

4. Implementación: En esta etapa se trabajará para ayudar y preparar a la organización para instalar la intervención o las intervenciones definidas en el punto anterior. Es muy importante en este momento contar con la motivación y apoyo tanto de cargos estratégicos al interior de la organización como de los encargados de la mejora del desempeño, ya que cualquier intervención será eficaz si existe un compromiso a largo plazo y una supervisión constante.

5. Gestión del cambio: Durante esta etapa, quienes trabajan en mejora del desempeño deben monitorear la implementación de la intervención que se está aplicando, teniendo presente los siguientes aspectos:

¿Cómo está resultando la intervención frente a la causa o causas del déficit de desempeño?, ¿Qué mejoras medibles se pueden demostrar?, ¿Cómo influye el sentido de propiedad de los trabajadores para con la intervención y cómo se puede mejorar este sentido de propiedad?, ¿Cómo las condiciones de cambio dentro y fuera de la organización afectan la intervención?

El resultado en esta etapa es la consolidación de la intervención como una práctica más de la organización, que se ejecuta regular y consistentemente, obteniendo los resultados deseados.

Análisis a diversas metodologías de evaluación

Indiscutiblemente la afirmación de que, en muchas organizaciones no han podido establecer un sistema que evalúe el impacto logrado por la capacitación hasta el momento, por lo que se propuso en el objetivo cinco (5) de esta tesis, un sistema de evaluación de la capacitación que tenga entre otros fines lograr la retroalimentación de la ejecución del programa, además de llevar a un nivel cuantitativo los logros obtenidos a través del programa.

Bajo este marco de trabajo se consideró, al analizar diversas metodologías de evaluación, (*Anderson, 1990; Havard 2001, McGehee y Thayer 1986*) decidirse por aplicar la propuesta que realiza *Donald L Kirkpatrick (1998)* también citado por, *Alliger, Janak (1989), Craig (1990), Warry 8unce(1995), Holton III.(1996), Warr, Alian y Birdi (1999) y Anderson (2001)* por el cual se propuso un modelo de evaluación de la capacitación que es aplicable a los alcances esperados para la propuesta del modelo evaluativo. Este modelo brevemente contiene los siguientes niveles:

- a) Nivel 1. Reacción. (Reaction)
- b) Nivel 2. Aprendizaje.(Learning)
- c) Nivel 3. Conducta. (Behavior)
- d) Nivel 4. Resultados. (Results)

Estos niveles tienen un valor sumativo. Cada uno de ellos es importante en sí mismo, e influye directamente en el nivel siguiente. A medida que se sube de nivel de evaluación, el proceso se hace más complejo y costoso, pero al final la información que se obtenga del impacto de la formación será más valiosa.

Lo cierto, es que, en la mayor parte de las empresas no se realiza ningún tipo de evaluación, o cuando se hace no se pasa de los niveles 1 (reacción) ó 2 (aprendizaje) *Alliger y Janak (1989). Warr y Alian (1999) Kirkpatrick (1998, 1999) y Noe (2001)* además de que se ha demostrado que las empresas que

no aplican todo el modelo y no involucran a todas las áreas de la organización la efectividad queda muy por debajo de lo esperado.

Como lo demuestra Silíceo (2006) cuando habla de las necesidades de evaluación de la capacitación y las estrategias organizacionales y su efectividad, en donde encontró una correlación muy baja entre los diferentes niveles de la evaluación. Estos son los niveles y una breve explicación de cada uno de ellos, tomado del modelo Kirkpatrick, Silíceo (2006):

Nivel 1. Reacción.

Cabe señalar que, el primer nivel de evaluación va dirigido a medir cómo reaccionan los participantes ante la acción formativa. Si la reacción no es positiva, habrá dificultades para conseguir los objetivos de la acción, ya que una predisposición negativa supone una barrera insalvable que reduce la posibilidad de que se produzca un aprendizaje por parte de los alumnos. La evaluación de la reacción es lo mismo que evaluar la satisfacción del cliente, y es importante realizarlo porque nos da información cualitativa y cuantitativa de cómo se ha desarrollado la acción, opiniones de los participantes, sugerencias y en definitiva oportunidades de mejora.

Se puede afirmar que, este nivel de evaluación, es el más sencillo. Se puede realizar mediante cuestionarios con preguntas abiertas y/o cerradas que permitan cuantificar las reacciones de los participantes. Estos formularios hacen referencia a cuestiones tales como la pertinencia de la materia tratada, la calidad del formador, el espacio físico donde se realiza la acción, la coordinación, los materiales audiovisuales, la documentación, la aplicabilidad de los conocimientos al puesto de trabajo, entre otras.

La reacción es el primer nivel en el proceso de evaluación, debe ser evaluada en todos los programas de capacitación. Las respuestas a los cuestionarios de satisfacción deben ser tabuladas y los resultados analizados. También se deben considerar cuidadosamente las opiniones y

sugerencias de los participantes para, en función de éstas, modificar las acciones.

Nivel 2. Aprendizaje

Debe quedar bastante claro que, el segundo nivel de evaluación va dirigido a medir el aprendizaje. Éste se podría definir como el modo en que los participantes amplían sus conocimientos, mejoran sus destrezas y modifican sus actitudes como consecuencia de asistir a una capacitación. Evaluarlo es muy importante, ya que el aprendizaje es el paso previo para conseguir un cambio en la conducta.

Dado que, el incremento de los conocimientos es bastante fácil de medir. Se puede aplicar una prueba relacionada con el contenido del curso aplicándolo antes de iniciarlo y posteriormente al haberlo desarrollado. Si los conocimientos que se desarrollan en el curso son nuevos no haría falta aplicar el pretest. Pero si lo que queremos es mejorar el nivel de conocimientos ya existentes en los participantes, debemos aplicar un pretest que podamos comparar con un postest.

En el caso de la evaluación de las actitudes éstas se pueden medir mediante una prueba escrita, pero siempre de forma que permita mantener el anonimato de cada participante. En el caso contrario no se estaría seguros de que emiten respuestas sinceras. El tercer componente del aprendizaje es las destrezas o habilidades. Para la evaluación de estas últimas es necesaria en la mayor parte de los casos una prueba de desempeño. Esta evaluación puede ser realizada mediante la realización de una prueba de desempeño posterior a la formación o también mediante la comparación de una prueba realizada antes y después de la acción formativa.

Una característica de un programa de capacitación eficaz es que deber ser una de sus partes esenciales, hay que buscar la manera de retroalimentarse acerca de las realidades de las que no se está consciente,

los modelos de conducta colectiva, los puntos ciegos, las fantasías, las percepciones.

Nivel 3. Conducta

Por consiguiente, el tercer nivel de evaluación va dirigido a medir los cambios en la conducta. Las conductas son comportamientos observables, medibles, cuyo cambio se puede conseguir como consecuencia de haber asistido a una capacitación. Para que haya un cambio en la conducta de los participantes, deben haberse satisfecho los anteriores niveles: Satisfacción del capacitado ante el curso y consecución de objetivos de aprendizaje, pero también es necesaria la confluencia de tres factores muy importantes: los participantes deben tener el deseo de cambiar, deben trabajar en un clima apropiado y deben ser recompensados por el cambio.

Queda por aclarar que, un clima adecuado, debe ser favorecido por los mandos o supervisores de los participantes animándoles a aprender y haciendo un seguimiento de la transferencia de los conocimientos adquiridos a su puesto de trabajo. La recompensa por el cambio puede ser, a su vez, intrínseca (basada en sentimientos de autorrealización, orgullo y logro que pueden tener lugar al poner en marcha los comportamientos aprendidos) o extrínseca (elogios del jefe, reconocimiento de otras personas, recompensas monetarias, premios de otro tipo). La recompensa al cambio de conductas, va a permitir que éstas se afiancen y no se extingan fácilmente con el paso del tiempo.

Dado que, la evaluación en este nivel es más compleja y requiere más medios y tiempo. Se trata de comprobar si los conocimientos, habilidades y/o actitudes aprendidos en la capacitación se transfieren al puesto de trabajo. Este proceso es complicado y a menudo difícil de hacer. Son pocas las empresas u organizaciones que llegan a evaluar este nivel.

Por lo que, para hacer una evaluación de este tipo, se puede optar por entrevistas o cuestionarios aplicados a los propios participantes, a sus compañeros de trabajo, a sus colaboradores o a sus superiores. Pero hay que señalar, que estas personas que proporcionan la información deben conocer bien las conductas objeto de estudio.

También es importante tener en cuenta un aspecto: los participantes no pueden cambiar su conducta hasta que no tengan la oportunidad de hacerlo y en segundo lugar, es imposible predecir cuándo ocurrirá un cambio en la conducta. Incluso si un empleado tiene oportunidad de aplicar lo aprendido, puede que no lo haga inmediatamente. Es, por ello, importante ayudar, animar y recompensar al participante cuando retorna al trabajo desde el aula de formación. Por lo tanto, antes de realizar la evaluación de nivel tres (3) hay que dejar pasar un cierto tiempo para que tenga lugar el cambio de conducta. También puede ser muy útil realizar una evaluación anterior a la capacitación y otra posterior, incluso el realizar una comparación con un grupo control que tenga las mismas características.

A la hora de realizar este tipo de evaluación hay que tener en cuenta el factor costo-beneficio. Se trata de un proceso que lleva tiempo y por lo tanto un costo importante asociado. Además, el cambio de conducta no es un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir unos resultados finales que pueden lograrse si se da un cambio en la conducta.

Nivel 4. Resultados

Finalmente, el cuarto nivel de evaluación mide resultados. Entendidos estos últimos como resultados finales que se consiguen como consecuencia de la asistencia de los participantes a un programa de capacitación. Los resultados finales pueden consistir en: mejora de la producción, mejora de la calidad, reducción de costos, reducción de la frecuencia y/o gravedad de los accidentes, reducción del ausentismo laboral, menor incidencia de

enfermedades profesionales o lesiones, incremento de beneficios en la empresa, mejora del clima laboral, entre otros.

Se concibe a partir de indicadores estadísticos relacionados con reducción de costos, reducción de la fluctuación y rotación de personal, ausentismo, disminución de quejas, crecimiento en cantidad y calidad, productividad y un único indicador cualitativo vinculado con la ética de la organización.

Estos elementos también pueden evaluarse en el ámbito personal, o sea; en el comportamiento del individuo y su influencia en el puesto de trabajo. Se propone un modelo del círculo de valor del capital humano en el cual se establecen 3 aspectos a medir:

- a. Objetivos de la empresa en los cuales integra los aspectos económicos, de posición en el mercado, imagen y el reconocimiento de la marca.
- b. Objetivos de Unidad de negocio en los que mide el servicio, la calidad y la productividad.
- c. Gestión del capital humano. En los cuales considera los aspectos de contratación, sueldos, apoyos, desarrollo, retenciones, costos, tiempo, volumen, defectos y reacción

Se quiere indicar que, limitar la evaluación de la capacitación y su impacto a medir solo en estos cuatro niveles sería reducir un proceso que puede estar condicionado y debe dar respuesta a múltiples factores traducidos en objetivos iniciales como verdaderos puntos referentes que permitan establecer la medición de lo logrado. No hay que olvidar, que son los resultados de este tipo los que justifican la inversión económica realizada en el desarrollo de las acciones formativas. En estos componentes del entorno de trabajo se intercala una abundante carga subjetiva presente en toda organización, de la cual depende sobremanera su desempeño.

En la actualidad se experimenta un cambio en los paradigmas referidos a la capacitación y paralelamente se crea la necesidad de ver la evaluación de manera diferente. Mientras la capacitación se ha ido desplazando de la

satisfacción individual de los capacitados al perfeccionamiento del desempeño organizacional; la evaluación también transita por todos los niveles y necesita una ampliación de su propuesta. Otras variantes destacan la necesidad de darle a la capacitación un enfoque de cliente; puesto que en ella se involucra el individuo, la unidad de negocio y toda la organización; por lo tanto, la gestión de capacitación pasa de resolver problemas a prevenirlos.

En este sentido, la evaluación de la capacitación debe reflejar el grado de satisfacción de los clientes, información crucial para continuar perfeccionando el desempeño organizacional. La problemática requiere un análisis integrado que permita verificar con certeza los beneficios obtenidos como resultado de la capacitación para los individuos y la organización y esta evaluación no debe quedarse en la valoración del aprendizaje y las posibles actitudes asumidas por los capacitados después de la capacitación, sino que debe ser extensible para que le permita llegar a establecer el impacto final de la capacitación y las consecuencias que trae para la organización y la sociedad.

Desempeño laboral

Es necesario indicar que, los exámenes del rendimiento laboral por lo ordinario se producen anualmente y pueden establecer la elegibilidad de un empleado, concluir si es competente para ser promovido o inclusive si hubiera ser destituido. Tichy (2011) explica:

El desempeño en el trabajo es la manera en que el personal realiza la labor. Éste se valora durante los estudios de su rendimiento, por medio de los cuales un patrón tiene en cuenta elementos como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las destrezas organizativas y la productividad para considerar cada empleado de forma individual (p.25).

Los gerentes no deben pasar por alto, que cualquier falla de las empresas en establecer una óptima administración del desempeño es onerosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral. Recientemente se ha descubierto que la administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.

Características del desempeño laboral

Al respecto, las características del desempeño profesional, según Johnson (2011) se refiere a: “La intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar los objetivos. A la habilidad de provocar circunstancias y a las estrategias que aplica para alcanzar los objetivos más allá de lo pretendido”. (p.99). Es un procedimiento metódico de producción de datos auténticos y probos, con el propósito de evidenciar y evaluar, en el personal, el resultado productivo y el despliegue de las capacidades, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de las relaciones interpersonales con el entorno.

Evaluación del desempeño laboral

Asimismo la valoración del desempeño, es un proceso estructural y metódico para evaluar, las condiciones, conductas y resultados relacionados con el trabajo, con la finalidad de revelar cuan productivo es el empleado y si logrará mejorar su rendimiento futuro. En este sentido Bennett (2010) señala que:

En la evaluación del desempeño laboral se mide el nivel en el que cada empleado conserva su idoneidad y la eficiencia con la que ejecutan los procesos laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo. (p. 74)

Al respecto, concurre una correspondencia directa entre los elementos que determinan el desempeño profesional y la capacidad manifestada. En este orden de ideas Bennett (2010) señala que: “La capacidad manifestada es el principio por el que se rige la gerencia para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo”. (p.80). En función de lo anteriormente citado, se deberá realizar el análisis integral de los requisitos generales que implicará la demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos. Permitirá establecer políticas de compensación, mejorará el desempeño, determinará si existe la necesidad de volver a capacitar y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La evaluación del desempeño es el método más utilizado para apreciar la conducta laboral del trabajador en el puesto y su potencial de progreso. Según Alles (2010) la evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”. (p.256). Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Importancia de la evaluación del desempeño

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Métodos o modalidades de evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es el método más utilizado para apreciar la conducta laboral del trabajador en el puesto y su potencial de progreso. Según Alles (2010) la evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”. (p.256). Según este autor, dentro de la evaluación de desempeño laboral se tienen cuatro tipos:

Al respecto se puede indicar que, la importancia de la evaluación del desempeño en las empresas condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

1. Métodos de evaluación con base en el pasado

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que, en

consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, Según Alles (2010): "Cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta-adecuada y modificar su conducta si es necesario". (p.258). Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación.
- Listas de verificación.
- Método de selección forzada.

Métodos de registro de acontecimientos notables:

- Escalas de calificación o clasificación conductual.
- Método de verificación de campo.
- Enfoques de evaluación comparativa.
- Establecimiento de categorías.
- Método de distribución obligatoria.
- Método de comparación contra el total.

2. Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

De otro lado, los métodos de evaluación con base en el futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse tres técnicas básicas:

- Auto evaluaciones.
- Administración por objetivos.
- Administraciones psicológicas.

Método de evaluación basada en retroalimentación

- **Evaluación por parte de los superiores:** Es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

- **Autoevaluación:** Es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.
- **Evaluación por parte de los iguales:** Éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo.
- **Evaluación por parte de los subordinados:** Es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
- **Evaluación por parte de los clientes:** Es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
- **Evaluación de desempeño laboral de 90°:** En la evaluación de 90° se combinan objetivos y competencias. El cumplimiento de objetivos, se corresponden con factores remunerativos y las competencias se evalúan para su desarrollo.
- **Evaluación de desempeño laboral de 180°:** Se combinan la medición realizada por el jefe inmediato o supervisor y la autoevaluación del trabajador en el cumplimiento de los objetivos y competencias propias del puesto y el rendimiento del trabajador.
- **Evaluación de desempeño laboral de 270°:** La evaluación de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producirse como resultado de una evaluación de 90 o 180, en esta evaluación le mide al trabajador su superior, existe una autoevaluación e interviene un factor más de medición que puede ser la evaluación de los subordinados si existen en su cargo de trabajo subordinados, o por los pares que son sus compañeros del equipo de trabajo o quienes se encuentran en el mismo nivel de responsabilidad.
- **Evaluación de desempeño laboral de 360°:** La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Como el nombre lo

indica, la evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: Supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos. Si bien en su inicio esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas.

Éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

- **Seguimiento informático:** Éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

www.bdigital.ula.ve

Estrategias gerenciales

Es primordial señalar que, las empresas en la exploración incesante de optimización de los bienes y servicios que ofrecen, asumen la meta de actualizar las técnicas administrativas, en este sentido las estrategias gerenciales constituyen un elemento de optimización de los procesos de valor importante o agregado para la organización. Al respecto, Truman (2009): “La estrategia radica en una multiplicidad de normas y procesos competitivos, encaminando las acciones que deben utilizar los administradores de negocios en la conducción apropiada de las organizaciones.” (p. 118). Por lo cual, se asume a la táctica gerencial como el esquema de una serie de eventos o sucesos que acontecen en un tiempo específico. Medina (2010) señala que:

Las estrategias gerenciales son ciertamente, un instrumento preciso a utilizar por los administradores en las organizaciones empresariales para alcanzar el progreso y fortalecimiento de la gestión desarrollada, como resultado el administrador tiene que desplegar métodos o técnicas cónsonas con las demandas propias de la compañía y utilizarlas para el éxito en la organización. (p.343)

En efecto, las acciones estratégicas administrativas se despliegan por medio de un plan, donde se integran las importantes políticas y objetivos de las empresas, constituyendo la secuencia coherente y armónica de las actividades por efectuar, con la finalidad de alcanzar un contexto o escenario viable con los recursos apropiados, así como anticiparse a las acciones inesperadas de los adversarios empresariales. Al respecto, las estrategias pueden aplicarse en todos los niveles de las instituciones, tendiendo a estar alineadas para afrontar las situaciones reales que se presentan en el ambiente social, enmarcadas en esquemas de innovación.

www.bdigital.ula.ve

Matriz FODA

Primeramente se debe indicar que, la abreviatura FODA, es un acróstico de *Fortalezas* que son los componentes positivos internos relevantes que se tienen. *Oportunidades*, son los aspectos positivos que pudiesen beneficiar recurriendo a las fortalezas). *Debilidades* propias que se manifiestan, variables negativas tales como carencias, fallas, impedimentos, que se han de acabar o disminuir. *Amenazas* factores nocivos externos que podrían problematizar el logro de las metas de la empresa. En este sentido García (2009) señala que: “La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo”. (p.95). Se toma como una foto de las circunstancias o contexto exacto de la problemática estudiada, se analizan los factores específicos de

ese instante o tiempo. Inmediatamente después, se establecen las decisiones necesarias para optimizar el contexto hacia el futuro.

Al respecto, la matriz FODA es un instrumento para alcanzar un diagnóstico puntual y a partir de ese análisis, proporcionar disposiciones acordes con las metas y políticas expresadas. En este orden de ideas García (2009) señala que:

La meta fundamental del análisis FODA radica en establecer estrategias para que la entidad estudiada esté preparada a enfrentar la problemática detectada en el ambiente corporativo, (debilidades propias y amenazas externas) a partir de sus fuerzas internas y aprovechando las ocasiones del entorno. (p.99)

Por lo que, para emprender un análisis FODA se prepara un listado de los factores del entorno por separado determinando que elementos conciernen a cada uno. Realizar correctamente, de manera objetiva el paso anterior es fundamental para efectuar un apropiado examen FODA. Alcanzado el mismo, lo siguiente es estipular las maniobras a aplicar. En este sentido García (2009) señala que:

Fortalezas: Son las fuerzas específicas propias de la organización, lo que le posibilita una situación favorable frente a la competencia.

Oportunidades: Son variables positivas, propicias, utilizables, que corresponde descubrir en el medio ambiente de la empresa, y que ayudan a lograr ventajas competitivas.

Debilidades: Son también variables, pero que inducen a un estado negativo frente a la competencia.

Amenazas: Son escenarios que proceden del ambiente y que atentan incluso contra la estabilidad de la empresa. (p.102)

Se puede concluir que, las fuerza y la debilidad son propias de la empresa pudiéndose proceder directamente sobre las mismas. Pero, las oportunidades y amenazas provienen del entorno externo. A continuación se presentan ejemplos a considerar para cuando se analicen las variables de la matriz FODA.

Tipos de fortalezas

- Buen ambiente laboral.
- Proactividad en la gestión.
- Conocimiento del mercado.
- Grandes recursos financieros.
- Buena calidad del producto final.
- Posibilidades de acceder a créditos.
- Equipamiento de última generación.
- Experiencia de los recursos humanos.
- Recursos humanos motivados y contentos.
- Procesos técnicos y administrativos de calidad.
- Características especiales del producto que se oferta.
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel.

Ejemplos de debilidades

- Salarios bajos.
- Equipamiento viejo.
- Falta de capacitación.
- Problemas con la calidad.
- Reactividad en la gestión.
- Mala situación financiera.
- Incapacidad para ver errores.
- Capital de trabajo mal utilizado.
- Deficientes habilidades gerenciales.
- Poca capacidad de acceso a créditos.
- Falta de motivación de los recursos humanos.
- Producto o servicio sin características diferenciadoras.

Ejemplos de oportunidades

- Regulación a favor.
- Competencia débil.
- Mercado mal atendido.
- Necesidad del producto.
- Inexistencia de competencia.
- Tendencias favorables en el mercado.
- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta.

Ejemplos de amenazas

- Conflictos gremiales.
- Regulación desfavorable.
- Cambios en la legislación.
- Competencia muy agresiva.
- Aumento de precio de insumos.
- Segmento del mercado contraído.
- Tendencias desfavorables en el mercado.
- Competencia consolidada en el mercado.
- Inexistencia de competencia (no se sabe cómo reaccionará el mercado).

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

- ¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?

- ¿Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades?, ¿Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- ¿Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- ¿Qué estrategias se debe adoptar?
- ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

Descripción Institucional u organizacional

Reseña histórica de la Universidad Nacional Experimental del Táchira

La Universidad Nacional Experimental del Táchira fue creada por Decreto de la Presidencia de la República N° 1630, de fecha 27 de febrero de 1974, con objetivos sobre desarrollo regional señalados en su Reglamento General. Entre sus pioneros se encuentran: Lorenzo Monroy, Guillermo Márquez, Luis Martín Suárez, Carlos García, Miguel Nieto, Ernesto Santander, Luis Gómez, Juan Galeazzi y Ramón J. Velásquez.

El plan de desarrollo integral presentado por la Universidad al entonces Ministerio de Educación y al Consejo Nacional de Universidades prevé la conformación de una Universidad que a través de funciones integrales de docencia, investigación y extensión, influya en la formación de recursos humanos, vinculados por el conocimiento de contexto a la solución de los problemas de la región y del país.

Misión

La Universidad Nacional Experimental del Táchira es una Universidad del Estado venezolano, plural y democrática, que genera, cultiva, integra y difunde el conocimiento científico, humanístico, tecnológico y artístico; formadora de ciudadanos con elevada calificación profesional y con valores espirituales, éticos, estéticos y ecológicos; que participa activamente en el desarrollo sustentable de las comunidades en su ámbito local, regional, fronterizo, nacional y universal; todo lo cual se realiza en apego a criterios de excelencia y calidad, en un marco de solidaridad, justicia social, respeto a los derechos y la paz; consustanciada y comprometida con la defensa y protección del medio ambiente, y con la difusión y preservación de los valores trascendentales del ser humano y la cultura.

Visión

www.bdigital.ula.ve

Ser la institución universitaria de excelencia del Táchira, comprometida con el desarrollo local, regional y nacional, y la integración fronteriza; que genera y fomenta la aplicación del conocimiento científico, tecnológico y humanístico, impulsando la vinculación permanente entre la institución, las comunidades y los entes públicos y privados.

Valores

- **Responsabilidad:** Cumplimiento de compromisos, actos y obligaciones así como la aceptación de sus consecuencias.
- **Honestidad:** Comportamiento coherente y sincero en el cumplimiento de las obligaciones; apegado a normas; que respeta la verdad y en el que prevalecen los intereses colectivos.

- **Respeto:** Capacidad de reconocimiento, aprecio y valoración que se tiene hacia los demás, el entorno y hacia sí mismo. Base de la convivencia social.
- **Libertad:** Autonomía del ser para alcanzar su realización, en un ambiente donde las capacidades y potencialidades puedan ser desarrolladas abiertamente.
- **Justicia:** Acto de conceder a cada quien lo que le corresponde según el mérito de su labor, procurando una mejor distribución de oportunidades.
- **Solidaridad:** Sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes; referido a los lazos sociales que unen a los miembros de una comunidad.
- **Ética:** Conjunto de valores morales que permiten al ser humano, adoptar decisiones y determinar un comportamiento apropiado; valores basados en lo que es correcto, lo cual puede ir más allá de lo que es legal.

Políticas Universitarias

- Adoptar como prioridad básica en la gestión universitaria, la elevación del nivel profesional humanístico y ético de la comunidad UNET.
- Asumir la excelencia en el desempeño personal y grupal, como elemento permanente del deber ser universitario.
- Establecer la meritocracia como elemento fundamental para el logro de la excelencia universitaria, en un ambiente de competitividad y calidad.
- Asumir el reto de conquistar la confianza, como elemento de la más alta estima en la nueva cultura universitaria. Confianza en la competencia de los universitarios para cumplir cada uno su misión. Confianza además, en la buena fe y elevado espíritu universitario, como elemento clave para mejorar la calidad del desempeño institucional en todos los niveles.
- Asumir la competitividad institucional y personal en el quehacer universitario como elemento paradigmático de la cultura universitaria.

- Descentralizar los procesos académicos y administrativos, a fin de facilitar la toma de decisiones oportunas y efectivas en todas las instancias del sistema universitario.
- Asumir las funciones universitarias de investigación, extensión y la competencia de producción de bienes y servicios, como elementos diferenciadores de la UNET del futuro, base fundamental para mejorar la calidad y pertinencia social de la docencia universitaria.
- Velar por el mejoramiento continuo del proceso enseñanza - aprendizaje y garantizar su íntima relación con la investigación y la extensión universitaria.
- Promover el trabajo del estudiante como elemento formativo fundamental. Todo trabajo al interior de la institución que pueda ser realizado por estudiantes en condiciones de calidad apropiada, será promovido y apoyado por la Institución.

www.bdigital.ula.ve

Organigrama de la empresa



Gráfico 5. Organigrama Vicerrectorado administrativo de la UNET
Fuente: Pagina web (2017)

Reseña histórica de la Universidad de Los Andes-Táchira

La Universidad de Los Andes-Táchira, se inició en el año de 1966, como una Escuela de Educación dependiente de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de Los Andes-Mérida, siguiendo un régimen de anualidades, formando Licenciados en Educación en las menciones de Evaluación Educativa y Orientación Educativa, manteniéndose ésta como única Carrera a lo largo de 17 años.

En el año 1975, bajo la rectoría del Dr. Ramón Vicente Casanova, se decretó su transformación en Núcleo, adaptándose el Plan de Estudios al régimen semestral, ofreciendo en la carrera de educación las menciones de castellano y literatura, inglés, geografía y ciencias de la tierra, matemática y mercadeo, siendo esta última excluida del pensum a partir del semestre B-1980.

En el año 1982, es creado el Centro de Estudios de Fronteras e Integración (CEFI). Hasta el año 1983, la ULA- Táchira ofrece sólo la Carrera de Educación, a partir de este año comienza un nuevo período para esta institución, con la apertura de la carrera de Licenciatura en Comunicación Social bajo el régimen de anualidad. La primera promoción egresa en 1989.

En 1991 da inicio a la Maestría en Literatura Latinoamericana y del Caribe. En 1992, abre sus puertas a la Carrera de Educación Básica Integral bajo la modalidad de semestre, con el cual la Universidad otorga el Título de Licenciado en Educación Básica Integral y en 1994 se da inicio a la Maestría en Enseñanza de la Geografía.

Tres años más tarde, se aprueba extender desde la Facultad de Medicina en Mérida hacia el Núcleo Universitario del Táchira la Carrera de Medicina, bajo el régimen de anualidad, con lo cual se logra en 1995 instaurar en el Táchira la carrera de Medicina en su totalidad, dependiendo de la Facultad de Medicina en Mérida. Es de destacar, que en el Táchira

funcionaba el último bienio de esta carrera, que se desarrollaba en el Hospital Central de San Cristóbal.

A partir de 1996, entra en vigencia la reforma curricular de la Carrera de Educación para las menciones de Inglés, Castellano, Geografía y Ciencias de la Tierra y Matemática de la Universidad de los Andes- Táchira, que responde a las necesidades políticas, sociales, magisteriales y culturales del momento. La misma trae cambios sustanciales, como: la reestructuración del saber pedagógico y el aporte de otras ciencias al proceso formativo sobre la base de ejes, áreas y asignaturas; los cambios de régimen semestral a anual, entre otros. Desde entonces se genera una cultura para el debate y la participación curricular.

En este mismo año, se da otro paso importante en lo que pudiera denominarse la diversificación de la ULA-Táchira al iniciar la carrera de Administración; igualmente la Especialización en Promoción de la Lectura y Escritura.

En el año 1997, en búsqueda de su propia autonomía y por ende de su propia identidad, se eleva al Consejo Universitario, la solicitud del pase a Universidad de Los Andes en el Estado Táchira, aún y cuando lo impartido responde a un modelo similar, es así como en el año 1998 el Consejo Universitario acuerda que la otrora Universidad de Los Andes Núcleo Táchira, recibiera el nombre de Universidad de Los Andes en el Estado Táchira.

En el mes de septiembre de 2004, el Decano Vicerrector, Héctor Augusto Maldonado propone al Consejo de Núcleo denominar al Núcleo Universitario del Táchira “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”, propuesta que fue aprobada y emitida al Consejo Universitario. Los integrantes del Consejo Universitario de la Universidad de Los Andes aprueban en sesión ordinaria, realizada el 20 de septiembre de 2004, otorgarle al Núcleo Universitario del Táchira, el nombre de “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez” con el cual se hace homenaje al rector de rectores.

En el año 2005, en la gestión del Vicerrector- Decano profesor Alfonso Sánchez, se inicia la Maestría en Evaluación Educativa. En el año 2006 el profesor Alfonso Sánchez, en su gestión como Vicerrector-Decano promueve las Carreras de Física y Matemática, Biología y Química y Contaduría Pública. En ese mismo año se comienza el Programa de Profesionalización Docente (PPD), cuyo objetivo fundamental está orientado a la actualización de aquellos profesionales que laboran en el sector educativo. Igualmente, se abre el camino para estudios de postgrado en Ciencias de la Comunicación, Gerencia Empresarial, Fronteras e Integración y Derecho Mercantil. Para el mes de abril de 2009, también en la gestión del Vicerrector- Decano profesor Alfonso Sánchez, y en aras de adaptarse a los nuevos requerimientos educativos, es aprobado por el Consejo Universitario los proyectos de reestructuración de la carrera de Educación dictada en sus distintas menciones en la ULA-Táchira.

Esto fue el resultado como producto de un minucioso trabajo reestructuración para las carreras de Educación, todo ello, gracias al esfuerzo de diversos profesionales en el área y asesores nacionales como internacionales. Concretamente, vale destacar, la actitud inminente de colaboración decidida, brindada por los profesores Alfonso Sánchez, Omar Pérez Díaz, Morelba Rojas, Martha Murzi y Luz Marina Maldonado; en el sentido de facilitar el desarrollo de la presente propuesta curricular. También del profesor Ángel Pío González como Asesor Externo; y los profesores Juan A, Zacarías, Román Hernández y Arcángel Becerra en calidad de evaluadores del Diseño Curricular, así como la profesora Marleny Duarte de Kendler en calidad de redactora del documento.

De esta manera con dicha reestructuración se erige la idea y el compromiso hacia la modernización, lo cual surge a partir de la necesidad de estructurar un diseño curricular para la formación de un nuevo profesional, tomando en cuenta las tendencias internacionales y nacionales de formación por competencias, de esta manera, se dio inicio a una nueva etapa en la

formación de los educadores, quedando aprobadas siguientes menciones para la carrera de Educación: Geografía e Historia, Física y Matemática, Biología y Química, Idiomas Extranjeros (Inglés y Francés), Básica Integral, y Español y Literatura.

En el año 2010, y como parte de la política gerencial de entender la importancia de continuidad en los procesos de formación de los profesionales, se inicia a nivel de especialización el programa de postgrado de Periodismo Digital.

En el mes de mayo del año 2011, bajo la gestión del profesor Alfonso Sánchez se pone en marcha el Doctorado en Pedagogía, persiguiendo el norte de generar conocimiento dentro del área Pedagógica, mediante investigaciones con consistencia teórica, explicativa e interpretativa que fortalezcan el discurso didáctico y la intervención en el contexto de actuación. La implementación de este Doctorado en Pedagogía representa un medio y una oportunidad para que desde la ULA-Táchira se contribuya a alcanzar metas importantes y el mejoramiento del nivel de vida de la población.

La implementación del Doctorado en Pedagogía, ha sido pieza clave en el norte de contribuir con la formación del profesorado en el ámbito pedagógico, sobre lo cual no existe ningún programa similar en la Región, consolidándose así el compromiso con la congruencia entre las expectativas del contexto y la oferta formativa institucional.

Para el mismo año fue aprobado por el Consejo Nacional de Universidades la Especialización en Derecho Tributario, y para el primer semestre del año 2012 se espera dar inicio a la primera cohorte de dicho programa académico. Hoy, cuarenta y cinco años después de aquel inicio en los años sesenta son muchas las páginas que se han escrito en la historia de esta institución, la cual ha brindado un abanico de frutos al desarrollo local, regional y nacional.

Además de los hechos cronológicos señalados, es menester indicar que previo a la actual sede en la cual hoy estamos ubicados, la ULA-Táchira

estuvo funcionando en otros espacios; por ejemplo la sede de la Escuela Normal “J. A, Ramón Valecillos”, la Quinta Altamira (ubicada en las cercanías de la conocida Redoma del Educador), un espacio en el “Edificio Cárdenas” (Frente al Parque Sucre), aulas en el Instituto Universitario del Táchira (IUT), oficinas en la sede del Diario Católico, bajo alquiler en la Quinta “El Sol” en la urbanización Mérida (espacio en el cual funcionaba el Centro de Estudios de Frontera e Integración); todo ello antes de ocupar la sede de La Concordia, y finalmente la sede de Paramillo, la cual ha tenido diversas etapas de expansión, que hoy por hoy, continúa para adaptarse a las necesidades del entorno.

Misión ULA Táchira

La Universidad de Los Andes es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre, abierta a todas las corrientes del pensamiento universal. Es una institución de educación superior pública y autónoma al servicio de la Nación y le corresponde colaborar en la orientación de la vida de la región andina y del país, mediante contribución intelectual en el esclarecimiento de problemas y el desarrollo de potencialidades regionales y nacionales, realizando función rectora en educación, cultura, arte y ciencia, como integrante que es del Sistema Nacional de Educación Superior.

Visión ULA Táchira

La Universidad de Los Andes es una institución en permanente proceso transformación, crecimiento y desarrollo, fundamentada en la cultura de calidad y planificación, la multidisciplinaridad e interdisciplinaridad y el liderazgo corporativo; dinámica, desconcentrada y flexible, cuya autonomía

académica e investigativa propende al desarrollo del conocimiento y a la solución de problemas del entorno.

La Universidad de Los Andes es una universidad nacional autónoma, financiada por el Estado. Comprende un área de 360.719 m². Distribuidos a lo largo de los tres Estados Andinos, además de las extensiones de la Facultad de Medicina que se encuentran en las ciudades de Guanare, Valle de La Pascua y Barinas.

La Universidad cuenta con 11 Facultades, 3 Núcleos y una Extensión, su instrucción es impartida en idioma español, con un régimen de estudio por semestre, en la mayoría de sus carreras. Los estudios impartidos abarcan diversas áreas de conocimiento, tales como: Ciencias Básicas, Ingeniería, Arquitectura y Tecnología, Ciencias del Agro y del Mar, Ciencias de la Salud, Ciencias de la Educación, Ciencias Sociales, Humanidades, Letras y Artes. Las actividades de docencia son a nivel de Pregrado y Postgrado, además son complementadas con programas de investigación, cultura y extensión.

www.bdigital.ula.ve

Organigrama de la empresa



Gráfico 6. Organigrama del Vicerrectorado administrativo de la ULA

Fuente: Pagina web (2017)

www.bdigital.ula.ve
Bases Legales

Ciertamente, en la sociedad actual, caracterizada por los cambios tecnológicos e informáticos que han contribuido a expandir, masificar y diversificar la información, el conocimiento constituye el potencial esencial. La educación, entendida en sentido pleno, debe impartirse para lograr la eficacia técnica inicial indispensable y formar seres humanos integrales. Debe ser concebida como un proceso continuo y necesario durante toda la vida, especialmente la productiva.

Eso es pues, de allí la necesidad de valorar y reconocer el derecho a la formación continua de los trabajadores en el ámbito del derecho laboral, estableciendo políticas y regulaciones laborales idóneas, específicas y eficientes, y sistemas, métodos y procedimientos para su materialización de

las mismas, como un medio para transformar, actualizar y promover la cultura de la productividad dentro de las organizaciones.

Por lo tanto, la educación, concebida formalmente, deberá alcanzar el empuje formativo indispensable para constituir seres humanos integrales. Las instituciones gubernamentales deberán incentivar, capacitar y promover al empleado, porque resulta claro que el desarrollo del personal se logra a razón de formación y capacitación, así podrá mejorar los conocimientos, y estará mejor preparado para realizar labores más complejas y asumir los retos de la sociedad venezolana que se les presenta con el día a día.

Entonces, la capacitación laboral, deberá ser forjada como un procedimiento continuo y obligatorio durante toda la existencia productiva de los trabajadores. Por consiguiente, surge la necesidad de apreciar el derecho a la capacitación continua del personal en el contexto de las instituciones públicas, para instaurar políticas de adiestramiento competentes, concretas y eficientes, sistematizadas, metódicas como un fin para mejorar el desempeño de los empleados y por ende la productividad en las organizaciones.

Es necesario reconocer que, en legislación venezolana existen leyes y reglamentos, que dictan parámetros que se deben considerar al poner en práctica los procesos de inducción, capacitación, evaluación y desarrollo del personal administrativo, las cuales se citan a continuación:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)

Cabe señalar que, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), constituye la base de la legislación venezolana, y es garante del bienestar de todos los venezolanos, según lo contemplado en su Artículo N° 3 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece que:

El estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz y la garantía consagrada en esta Constitución. La educación y el trabajo, son los procesos fundamentales tales para alcanzar dichos fines. (p. 54)

Según este artículo, los legisladores proyectan de forma clara que el trabajo es un desarrollo personal, cimentada en derechos laborales, con el propósito de desarrollar el potencial creativo, económico y laboral de cada ser humano, por lo que es importante que la inducción, la capacitación, la evaluación y el desarrollo del personal administrativo en las empresas con o sin fines de lucro, específicamente tanto en el núcleo de la ULA Táchira y de la UNET, se desenvuelva en un adecuado ambiente, que permita a los empleados administrativos desplegar su labor desde el primer día sin nerviosismo, dudas, sin presiones, entre otras aspectos negativos que ocurren al incorporarse por primera vez a esas organizaciones y que posteriormente esa misma persona reciba la formación necesaria para el crecimiento profesional, a fin de estimular la efectividad en el devenir de los cargos a ocupar.

Asimismo, en el artículo N° 87 del Capítulo V: De los Derechos Sociales y de las Familias, en su Título III: De los Derechos Humanos y Garantías, y de los Deberes contempla lo siguiente:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo ser humano según la Constitución tiene derecho al trabajo, para que así de esta manera pueda contribuir al fortalecimiento de la sociedad y de construir un futuro digno para la familia que desea construir.

Asimismo, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), señala en su artículo 103, que “Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones...”.

De acuerdo con los artículos anteriores, el trabajo es un derecho que todo ser humano tiene, para ello se deben adoptar todas las medidas y procedimientos necesarios para su adecuada función y ejercicio del mismo, en este sentido, los procesos de inducción, de capacitación, de evaluación de impacto y el posterior desarrollo en el trabajo de los empleados administrativos de las universidades en estudio, serán una de las medidas para garantizar el cumplimiento de este artículo en las organizaciones, ya que en él se logra la adaptación y fijación de todas sus actividades a realizar, le da conocimiento de sus deberes y derechos, así como información administrativa y de cultura organizacional, y una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos destrezas, habilidades, actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT)

Cabe señalar que, para integrar lo señalado en la constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se constituyó la Ley Orgánica del Trabajo para los trabajadores y trabajadoras, que reglamenta todo lo pertinente a los deberes, derechos y ordenamientos en el ambiente laboral de las entidades públicas, estableciendo las normas necesarias para el mejora de las relaciones laborales.

En este orden de ideas, la LOTT, dicta todo lo referente a los deberes, derechos y procedimientos relacionados con el ámbito laboral de las empresas públicas y privadas, estableciendo las bases primordiales para el

buen desarrollo de las relaciones laborales. En el Artículo 24, en el Título II: de las Normas y principios Constitucionales, del Capítulo II, de los Principios Rectores, expresa lo siguiente:

La correcta aplicación de esta Ley tiene como esencia la concepción constitucional sobre el trabajo como proceso social fundamental para alcanzar los fines esenciales del Estado. En correspondencia con ello, debe interpretarse que la participación en el proceso social de trabajo está en función de la construcción de relaciones de trabajo justas e igualitarias, de la producción de bienes y la prestación de servicios que satisfagan las necesidades del pueblo, generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población, consolidar la independencia y fortalecer la soberanía económica del país, con la finalidad de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad.

A su vez la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, en su artículo 293, señala que:

La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para la creación y justa distribución de la riqueza, la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo y la construcción de la sociedad de iguales y amante de la paz establecida en el texto constitucional de la República Bolivariana de Venezuela.

Esta misma Ley indica que la formación representa la esencia del proceso social de trabajo, tal como señala su artículo 295 que: “La formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras constituye la esencia del proceso social de trabajo, en tanto que desarrolla el potencial creativo de cada trabajador y trabajadora...”. Igualmente, en su capítulo III en donde se trata la educación desde el trabajo en su artículo 312, establece que: “El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte”. A tal efecto, los patronos o patronas dispondrán

para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo. A su vez en el artículo 314, indica que:

En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción.

En este sentido, la Ley también expresa sobre las facilidades para la formación en la entidad de trabajo que debe dar la empresa, artículo 317: “Los patronos o patronas facilitarán la formación de los trabajadores y trabajadoras en la entidad de trabajo, en el marco del proceso social de trabajo”. Es necesario advertir que, cuando se mejoran los procesos, de capacitación, de evaluación de impacto y el posterior desarrollo del empleado administrativo en la UNET y en el núcleo Táchira de la ULA, se integran valores importantes que son provechosas tanto para los empleados como para la organización, porque se producen relaciones laborales justas, ocasionando que, el personal se sienta comprometido y adquiera sentido de pertinencia, y luego pueda aumentar los conocimientos para progreso en el trabajo y con ello, asegure su desarrollo integral.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)

Al respecto, esta ley promueve la ejecución de la salud en el trabajo, la prevención de enfermedades profesionales y accidentes laborales, la atención de una labor segura y libre de situaciones que atenten contra la integridad de todos los trabajadores, entre estos está la inducción en el trabajo, la capacitación, la evaluación de impacto y el posterior desarrollo del

empleado administrativo, en lo relativo a los riesgos laborales presentes y las destrezas, habilidades y conocimientos para la seguridad laboral en la UNET y en el núcleo Táchira de la ULA. Según lo establecido en:

Artículo 1. El objeto de la presente Ley es: Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

Cabe señalar que, estos fundamentos legales, establecidos en la (Lopcymat), respaldan la elaboración de un esquema de inducción en el trabajo, capacitación y evaluación para facilitar el posterior desarrollo laboral, así se puede optimizar la eficacia de la administración estratégica en el contexto de ambas universidades en estudio. En consecuencia, las estrategias de gestión de la capacitación del personal administrativo, serán aplicadas como herramientas administrativas para la salud y bienestar en el trabajo, en un ambiente de compromiso adecuado y propicio para el ejercicio pleno de las facultades físicas y mentales, tal como lo establece el citado artículo, al mismo tiempo que se avanza en calidad laboral, se obtendrán mejores logros en el proceso productivo.

Por ello es necesario, que la investigadora le proponga al departamento de recursos humanos de ambas instituciones un modelo de inducción, capacitación, evaluación y desarrollo en el trabajo para los empleados administrativos, que mejore la incorporación de los mismos a la organización ya mencionada, hacia el logro de la optimización del desenvolvimiento del talento humano. Por lo que, estas organizaciones públicas, deben incorporar medidas específicas para el mejoramiento de las condiciones laborales,

optimizando los procesos ya señalados en el trabajo, según se establece en el:

Artículo 11. La Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo deberá incluir, entre otros, los siguientes aspectos:

6. La adopción de medidas específicas para el mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo y la utilización del tiempo libre, descanso y turismo social en las pequeñas y medianas empresas, cooperativas y otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio.

De esta manera, la investigadora estableció estrategias gerenciales y las propone a la unidad de recursos humanos de ambas universidades públicas, para poder optimizar las condiciones de los procesos de inducción, capacitación, evaluación y posterior desarrollo gerencial del capital humano administrativo para la satisfacción en el trabajo, según lo establecen los siguientes artículos:

Artículo 40. Los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo tendrán entre otras funciones, las siguientes: 1. Asegurar la protección de los trabajadores y trabajadoras contra toda condición que perjudique su salud producto de la actividad laboral y de las condiciones en que ésta se efectúa. 2. Promover y mantener el nivel más elevado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y trabajadoras. 3. Identificar, evaluar y proponer los correctivos que permitan controlar las condiciones y medio ambiente de trabajo que puedan afectar tanto la salud física como mental de los trabajadores y trabajadoras en el lugar de trabajo o que pueden incidir en el ambiente externo del centro de trabajo o sobre la salud de su familia.

Artículo 53. Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a: 1° Ser informados, con carácter previo al inicio de su actividad, de las condiciones en que ésta se va a desarrollar, de la presencia de sustancias tóxicas en el área de trabajo, de los daños que las mismas puedan causar a su salud, así como los medios o medidas para prevenirlos.

En cuanto a la, inducción y capacitación del personal, existen dentro de esta legislación venezolana, que rige el desarrollo de la seguridad laboral, la cual establece el deber de informar a todo el personal de nuevo y viejo ingreso sobre los riesgos y condiciones de trabajo, mientras que la información sobre los aspectos generales de la organización queda supeditada a la misma.

En este orden de ideas, para el acatamiento en lo concerniente al trabajo como proceso social fundamental para alcanzar los fines esenciales del Estado, los administradores públicos deberán proponer estrategias para la capacitación laboral del personal administrativo de estas universidades en estudio del estado Táchira, y así optimizar el desempeño de los empleados en las actividades de las mismas, con la finalidad de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad, según se constituye en el antedicho artículo.

Ley del Estatuto de la Función Pública

En cuanto a los deberes de los trabajadores, inherentes a la función formación continua en el contexto laboral, se verifica que, en la Ley del Estatuto de la Función Pública el Artículo 33 numeral 8 establece que los funcionarios públicos de carrera están obligados a cumplir las actividades de capacitación y perfeccionamiento destinadas a mejorar su desempeño.

Como se indicó, en lo relativo al rol del Estado, en la Ley del Estatuto de la Función Pública, el órgano encargado del diseño, impulso, evaluación y seguimiento de las políticas de formación, capacitación y desarrollo del personal al servicio de la administración pública nacional y el responsable de la coordinación, vigilancia y control de los programas de los distintos órganos y entes es el Ministerio de Planificación y Desarrollo (Artículo 64).

Cabe señalar que, en lo referente a los procedimientos previstos para garantizar el derecho a la formación continua de los trabajadores, en la Ley

del Estatuto de la Función Pública: a) Se prevé respecto al contenido de los planes que estos deberán contener los objetivos y metas para cada ejercicio fiscal en lo relativo a la capacitación del personal (Artículo 13); b) Las oficinas de recursos humanos deben presentar los planes de personal ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo (Artículo 14), c) el Ministerio de Planificación y Desarrollo aprobará los planes de personal en la administración pública nacional y quedarán integrados al proyecto de Ley de Presupuesto; d) Los planes de capacitación y desarrollo del funcionario serán propuestos con base a los resultados de las evaluaciones de desempeño (Artículo 61).

Ley del Instituto Nacional de Capacitación Empresarial INCE

También lo contemplado en, los Artículos 3 (N° 1, 2, 7), 28, 29, 51 del Reglamento del Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE), el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista a través de las dependencias estratégicas de éste denominadas “Escuelas Especiales como Centros de Formación y Capacitación” realizará la promoción, ejecución y orientación de los programas y cursos de formación de los trabajadores

Asimismo, en el Reglamento de la Ley del INCE, en el Artículo 75 del referido Reglamento prevé que el Instituto notificará a los empleadores de las faltas de aprendices y adultos, a fin de que las justifiquen dentro de los 10 días siguientes a su notificación, de tal forma que estos deben concurrir a las actividades formativas organizadas por el INCE.

Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración

Es fundamental indicar que, respecto a lo relacionado con la profesión del licenciado en administración, según lo establecido en, la ley de ejercicio de la profesión de licenciado en administración, publicada en Gaceta Oficial

de la República de Venezuela, N° 3.004 extraordinario de fecha 26 de agosto de 1982, Título III Del Ejercicio Profesional los administradores podrán inicialmente desarrollar un análisis de gestión administrativa, para poder diagnosticar la situación actual respecto al grado de capacitación laboral y así subsiguientemente proceder a diseñar las estrategias gerenciales de adiestramiento y formación para el trabajo a efectuar en los empleados administrativos. En este orden de ideas, el artículo 8 de dicha ley, enuncia lo siguiente:

Artículo 8. Los servicios profesionales de licenciado en administración serán requeridos en todos aquellos casos en que leyes especiales lo exijan y en los que se indican a continuación:

e) En la asesoría y evacuación de consultas en materias relativas a asuntos de especialización administrativas inherentes a la profesión que tengan efectos hacia terceros.

g) Para participar a nivel de la toma de decisiones, en los casos inherentes a la profesión, en las instituciones y otras empresas del Estado o en aquellas donde el Estado tenga alguna participación.

h) En el desempeño de aquellos cargos de la administración pública, central y descentralizada, de las Asambleas Legislativas, Concejos Municipales y demás organismos públicos, en los cuales se requieran los conocimientos del profesional a quien se refiere esta Ley.

l) Para realizar análisis de gestión administrativa y emitir dictámenes correspondientes en los organismos públicos y privados.

m) Para participar en la elaboración, dirección y coordinación de estudios para la instalación y seguimiento de sistemas y procedimientos administrativos que se implanten tanto en el sector público como en el privado. (p.4).

Por lo que, en concordancia con lo citado en el anterior artículo, el licenciado en administración puede proponer estrategias para la optimización de la capacitación laboral para mejorar el desempeño. Igualmente, la opinión suministrada por la investigadora reflejará razonablemente la capacidad operacional existente en las universidades para el área y período revisado, en este caso el diagnóstico y posteriores estrategias gerenciales propuestas para el incremento de la capacitación y el desempeño en el trabajo de los

empleados administrativos en dichas entidades ya señaladas, al respecto en el artículo 10 se señala lo siguiente:

Solo los licenciados en administración de nacionalidad venezolana, podrán actuar en calidad de analistas de gestión administrativa con carácter externo, cuando se trate de entidades públicas o empresas en las cuales la república, los estados o las municipalidades tengan participación en la estructura de su capital. (p.5)

Asimismo, se puede observar que los licenciados en administración además de estar capacitados para ejercer entre sus funciones el análisis de gestión administrativa, son los únicos que legalmente están autorizados para hacerlo en un organismo público, tal como sucedió en este trabajo de grado

Regulación de la formación continua de los trabajadores en las leyes laborales venezolanas

Cabe señalar que, del estudio de la legislación laboral venezolana sobre la formación continua de los trabajadores, específicamente la evaluación de instrumentos jurídicos como la Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento, Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y su Reglamento, Ley del Estatuto de la Función Pública. Asimismo, de la revisión del Decreto Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista y el Reglamento de la Ley del Instituto Nacional de Cooperación Educativa, se observaron los siguientes aspectos:

En cuanto a la previsión de la función formación continua de los trabajadores en el contexto laboral como un derecho

- En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999, Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras 2012, Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo 2013, Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y

Medio Ambiente de Trabajo 2005, Ley del Estatuto de la Función Pública 2002, Decreto con Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista 2014; Reglamento de la Ley del INCE 2003, se prevé el derecho a la formación continua de los trabajadores en el contexto laboral.

- En la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo Artículo 53 numeral 2 en concordancia con el Artículo 1 de dicha Ley se prevé en forma explícita el derecho a la formación continua de los trabajadores en materia de prevención de accidentes de trabajo y promoción de trabajo seguro y saludable.

En cuanto al órgano responsable de la función formación continua de los trabajadores

- En términos generales resulta imprecisa la determinación del órgano responsable en materia de formación continua de los trabajadores.

- En la Ley Orgánica del Trabajo y en el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo no se especifica el órgano responsable de la función formación continua de los trabajadores en el contexto laboral.

- En la Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo se asigna a los empleadores la obligación de formación a los trabajadores en materia de promoción de la salud y la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (Artículo 56 numeral 3, 58 y 44).

Por otra parte, se asigna al Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (Artículo 18 numerales 8, 12 y 18), a los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo (Artículo 40 numerales 4, 11, 18); y a los Consejos Estatales, Municipales y Sectoriales de Seguridad y Salud en el Trabajo (Artículo 52 numeral 7), en razón de ello no se encuentra precisado el órgano responsable de la función formación continua de los trabajadores.

- En la Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista y Reglamento de la Ley del INCE no ha sido claramente precisado el órgano al cual corresponde la función formación de los trabajadores, pues por un lado corresponde al empleador, y por otro corresponde al Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista a través de las “Escuelas Especiales como Centros de Formación y Capacitación”.

- De acuerdo a la Ley del Estatuto de la Función Pública, corresponde a las oficinas de recursos humanos y entes de la administración pública nacional, coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de Planificación y Desarrollo (Artículo 10 numeral 5).

En cuanto a los deberes de los trabajadores, inherentes a la función formación continua en el contexto laboral, se verifica que

- En la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras y en el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo, la asignación de deberes a los trabajadores, derivados de la función formación continua, no han sido especificados en forma explícita.

- En la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo el Artículo 54 numeral 7 establece la obligación de los trabajadores de acatar las instrucciones, advertencias y enseñanzas que se le impartieren en materia de seguridad y salud en el trabajo.

- En la Ley del Estatuto de la Función Pública el Artículo 33 numeral 8 establece que los funcionarios públicos de carrera están obligados a cumplir las actividades de capacitación y perfeccionamiento destinadas a mejorar su desempeño.

- En el Decreto Ley del INCES y Reglamento de la Ley del INCE, y el Artículo 46 del Reglamento vigente contempla que los adolescentes que trabajan en unidades productivas y/o empresas, deben concurrir a los cursos

de aprendizaje organizados por el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) o los entes referidos en el Reglamento, y los empleadores deberán conceder el tiempo requerido para el estudio.

El Artículo 75 del referido Reglamento prevé que el Instituto notificará a los empleadores de las faltas de aprendices y adultos a fin de que las justifiquen dentro de los 10 días siguientes a su notificación, de tal forma que estos deben concurrir a las actividades formativas organizadas por el INCE.

En cuanto al rol del Estado

- La Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras y su Reglamento vigente no se precisan los órganos del Estado a los cuales corresponden las tareas de supervisión, vigilancia y control de la función formación continua de los trabajadores en el contexto laboral, que es encomendada al Ministerio del Trabajo como órgano competente en materia de regulación de las relaciones laborales.

Sólo existen algunas referencias genéricas al respecto, tal es el caso del Artículo 187 de la Ley Orgánica del Trabajo, el cual prevé que están bajo la protección del Estado el aprovechamiento del tiempo libre para la cultura, deporte y recreación.

- En la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales cumple funciones de asesoría y desarrollo de programas de educación y capacitación para los trabajadores y empleadores en materia de seguridad y salud (Artículo 18 numerales 8 y 12).

Los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo cumplen funciones de:
a) asesoría de trabajadores y empleadores en materia de seguridad y salud en el trabajo; b) desarrollo de programas de promoción de la seguridad y salud en el trabajo y prevención de accidentes y enfermedades

ocupacionales; c) participación en actividades y planes de formación. (Artículo 40 numerales 4, 11, 18).

- En la Ley del Estatuto de la Función Pública, el órgano encargado de del diseño, impulso, evaluación y seguimiento de las políticas de formación, capacitación y desarrollo del personal al servicio de la administración pública nacional y el responsable de la coordinación, vigilancia y control de los programas de los distintos órganos y entes es el Ministerio de Planificación y Desarrollo (Artículo 64).

- Los Artículos 3 (N° 1, 2, 7), 28, 29, 51 del Reglamento del Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE), el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista a través de las dependencias estratégicas de éste denominadas “Escuelas Especiales como Centros de Formación y Capacitación” realiza la promoción, ejecución y orientación de los programas y cursos de formación de los trabajadores.

En cuanto a la participación de los trabajadores en la función formación continua en el contexto laboral

- En la Ley Orgánica del Trabajo, la regulación de la formación continua de los trabajadores, se aprecia que la única norma al respecto es la contenida en el Artículo 245, que prevé la participación de los trabajadores en la designación de los empleados o hijos de estos por cada 200 asalariados al servicio del empleador, considerando para ello sus aptitudes, cualidades y aplicación para el trabajo, sin embargo, no se reglamentan los procedimientos concretos para ello.

- En la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), se establecen mecanismos para la participación de los trabajadores respecto a la formación continua de los trabajadores en materia de prevención y promoción de la seguridad y salud en el trabajo en forma limitada, a través de los delegados de prevención de seguridad y salud

en el trabajo, los cuales pueden efectuar propuestas al Comité de Seguridad y Salud Laboral para su discusión.

Entre éstas se ubican las de formación continua de los trabajadores, aspectos están contenidos en el título III, denominado “De la participación de los trabajadores y trabajadoras y de empleadores y empleadoras”, Artículos 41, 42 numerales 3 y 5; y 43 numeral 6.

- En la Ley del Estatuto de la Función Pública vigente, la participación de los trabajadores en la elaboración de los planes de formación, planificación, ejecución y supervisión es pasiva, es decir, se limita a la de receptores de la formación y/o aprendizaje tal y como se desprende de los Artículos 61, 63, 64 y 65. De igual forma, la participación de los trabajadores en la Ley del INCES y Reglamento de la Ley del INCE es pasiva.

En cuanto a los procedimientos previstos para garantizar el derecho a la formación continua de los trabajadores

- La Ley Orgánica de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, prevé que los delegados de prevención podrán demandar del empleador la adopción de medidas de carácter preventivo y para la mejora de los niveles de protección de la seguridad y salud de los trabajadores, pudiendo efectuar propuestas al Comité de Seguridad y Salud Laboral para su discusión, de lo cual se deduce que los procedimientos para garantizar la materialización del derecho a la formación continua de los trabajadores no han sido previstos en forma exhaustiva. (Artículo 43 numeral 6 LOPCYMAT).

- En la Ley del Estatuto de la Función Pública: a) se prevé respecto al contenido de los planes que estos deberán contener los objetivos y metas para cada ejercicio fiscal en lo relativo a la capacitación del personal (Artículo 13); b) Las oficinas de recursos humanos deben presentar los planes de personal ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo (Artículo 14).

c) el Ministerio de Planificación y Desarrollo aprobará los planes de personal en la administración pública nacional y quedarán integrados al proyecto de Ley de Presupuesto; d) Los planes de capacitación y desarrollo del funcionario serán propuestos con base a los resultados de las evaluaciones de desempeño (Artículo 61).

- En la Ley del INCES y Reglamento de la Ley del INCE no ha sido previsto en forma exhaustiva lo relativo a la elaboración, evaluación, aprobación y forma de ejecución de los planes de formación continua dirigidos a los trabajadores activos en la organización.

En cuanto a las sanciones en caso de incumplimiento de la función formación continua de los trabajadores en el contexto laboral

- La Ley Orgánica de Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo sanciona al empleador con multas de 26 a 75 Unidades Tributarias por cada trabajador expuesto, cuando éste no desarrolle programas de educación y capacitación técnica para los trabajadores y trabajadoras en materia de seguridad y salud en el ambiente laboral de conformidad con lo previsto en la Ley y en el Reglamento (Artículo 119).

- La Ley del INCES y Reglamento de la Ley del INCE establece sanciones en caso de incumplimiento del empleador de realizar los aportes al INCES dispuestos en los numerales 1 y 2 del Artículo 14, pero nada refiere respecto a las sanciones en caso de incumplimiento de la función formación continua de los trabajadores en el contexto laboral.

En cuanto a la unidad o dispersión normativa

Existe dispersión normativa y ambigüedad en cuanto a la regulación de la función formación continua en el contexto laboral. Además, se advierten disposiciones respecto a la misma, bajo diferentes perspectivas en la Ley

Orgánica del Trabajo y su Reglamento, Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, Ley del Estatuto de la Función Pública.

En el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista, en comparación con el Reglamento de la Ley del Instituto Nacional de Cooperación Educativa, se advierten especiales contradicciones.

De igual forma, se ha advertido que la Constitución venezolana vigente tan prolija en la enumeración de los derechos fundamentales de los trabajadores, nada especifica respecto al derecho a la formación continua de los trabajadores dentro de las organizaciones o empresas de las cuales forman parte. De tal forma que el sistema normativo laboral venezolano, en cuanto a la regulación de la función formación continua en el contexto laboral, se caracteriza por la dispersión normativa, falta de claridad, armonía y coherencia.

La situación esbozada en el párrafo anterior se refleja en lo atinente al órgano responsable de la función formación, condiciones de modo, tiempo y lugar para realizar la formación, mecanismos de participación de los trabajadores en la administración de la función formación continua, los derechos y deberes de los trabajadores, el órgano del Estado encargado de garantizar ese derecho a través de la vigilancia y supervisión, las sanciones que corresponden al órgano responsable de la formación por el incumplimiento y los procedimientos para garantizar la realización de la función formación.

Resulta pertinente destacar que el Convenio N° 142 sobre desarrollo de los recursos humanos de fecha 23/06/1975 y, el Convenio N° 140 sobre licencia pagada de estudios de fecha 05/06/1974, ambos de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, fijan las bases de la formación continua de los trabajadores en el contexto laboral.

Definición de Términos Básicos

La definición de términos básicos son palabras que se encuentran en el desarrollo del capítulo II y que pueden ser de difícil comprensión para el lector. Entre los que tenemos los siguientes:

Actividad: Es la realización de una tarea o acción por parte de un individuo.

Acreditación de Competencia: Procedimiento por el cual un organismo autorizado reconoce formalmente que una persona u organización está habilitada técnicamente para prestar un servicio o llevar a cabo una tarea. La evidencia se materializa en un certificado de acreditación o credencial.

Adiestramiento: Acción destinada a desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

Análisis ocupacional: Acción que consiste en identificar las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada

Aptitudes: Combinación de rasgos y habilidades que hacen que una persona realice mejor cierto tipo de operaciones o actividades.

Autoaprendizaje: Proceso de adquisición de conocimientos sin la presencia directa del maestro o instructor, sino que con el apoyo de medios didácticos escritos, audiovisuales o informáticos.

Calidad: Es el conjunto de características de un producto o servicio que le permiten satisfacer cabalmente los requerimientos exigidos por el cliente o usuario.

Calidad de la Capacitación: Calidad del proceso de capacitación que permite a los beneficiarios lograr competencias efectivas que mejoren su productividad y faciliten ya sea su inserción, reinserción, permanencia o movilidad laboral.

Calificación: Capacidad adquirida para realizar un trabajo satisfactoriamente. Por lo general, el término se refiere a una capacidad manual.

Calificación Laboral: Capacidad adquirida para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo satisfactoriamente. Por lo general, el término se refiere a una capacidad teórico – práctica.

Calificación Profesional: Conocimientos y calificaciones necesarias para realizar tareas de un empleo dado.

Capacitación Presencial Grupal: Proceso de enseñanza - aprendizaje que realiza directamente el relator, instructor o facilitador, a un grupo de participantes, los que deben estar presentes durante el desarrollo de la actividad.

Certificación de Competencia Laboral: Proceso por el cual un organismo independiente reconoce y certifica que un individuo ha demostrado ser competente en una función laboral determinada, con abstracción de la forma en que haya adquirido tal competencia.

Competencia laboral: Capacidad de una persona para desempeñar una función laboral con las características de calidad requeridas por el cliente o empleador.

Competente: Persona que posee un repertorio de habilidades, conocimientos y destrezas, y la capacidad para aplicarlos en una variedad de contextos y organizaciones laborales.

Curso de capacitación: Proceso de calificación o habilitación que está compuesto de acciones de capacitación organizadas y planificadas, conforme a objetivos observables y medibles.

Enseñanza relacionada: Es el conjunto de actividades teórico – prácticas ejecutadas principalmente fuera del puesto en la empresa, destinadas a dotar de conocimientos y desarrollar habilidades directamente relacionadas con una ocupación u oficio y a fomentar valores y actitudes aplicables al trabajo.

Estándar técnico de competencia laboral: Documento que establece un estándar reconocido como satisfactorio y aplicable, que describe los resultados que un trabajador debe lograr en su desempeño laboral, los contextos en que ocurre ese desempeño, los conocimientos que debe aplicar y las evidencias que puede presentar para demostrar su competencia.

Evaluación: Proceso sistemático tendiente a determinar el valor o la cantidad del logro de objetivos predeterminados.

Evaluación de competencia laboral: Proceso por medio del cual se reúnen evidencias suficientes sobre el desempeño laboral de una persona, de conformidad con el desempeño descrito por las normas de competencia laboral establecidas, y se emiten juicios para apoyar el dictamen de competente o aún no competente.

Evaluación de la formación: Análisis y verificación continua de un sistema, programa o curso de formación para determinar los resultados alcanzados, así como la calidad y eficacia de los métodos empleados.

Focalización de la Capacitación: Convergencia del diseño y/o la acción de capacitación con su motivo de preocupación u objetivo predeterminado.

Formación: Conjunto de acciones y prácticas ordenadas a través de las cuales se adquieren y desarrollan una serie de capacidades (conocimientos, habilidades, valores) y competencias para la participación activa de una persona en la sociedad.

Formación Ocupacional: Todas aquellas acciones dirigidas a trabajadores y desempleados con el objetivo de garantizar el adecuado desempeño de un puesto de trabajo, y mejorar la empleabilidad.

Formación Profesional: Actividades que tienden a proporcionar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para el trabajo en una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica.

Función Productiva: Conjunto de actividades laborales, necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis.

Habilidad: Destreza y precisión necesarias para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo al grado de exactitud requerido.

Identificación de Competencias: Método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se requieren para desempeñar tal actividad satisfactoriamente. La técnica más utilizada es el análisis funcional.

Instructor: Persona encargada de conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje y de orientar, supervisar y evaluar la asimilación de los conocimientos teóricos y prácticos de las personas motivo de formación.

Mapa de las ocupaciones: Es una impresión del panorama ocupacional y brinda una visión de las áreas de trabajo. Su información provee bases para que los empresarios enfoquen sus programas de selección, capacitación, remuneración y promoción. Permite reconocer las áreas de desempeño y los niveles de calificación presentes en el mercado.

Nivel Ocupacional: Categorización de los trabajadores de una empresa o institución laboral, según su grado de preparación educacional y funciones que desempeña al interior de ella.

Nivel Ocupacional Administrativo: Trabajador que realiza labores administrativas y/o contables en la empresa. Ejemplo: Ayudante contable, Secretarias, Telefonistas.

Nivel Ocupacional de Mando Medio: Trabajador que desempeña funciones de dirección intermedia como supervisor o capataz y que normalmente distribuye, vigila y coordina las labores de un grupo de trabajadores en una o varias ocupaciones diversas.

Participante de Capacitación: Persona y/o trabajador que asiste a una acción de capacitación.

Perfil del Trabajador: Conjunto de conocimientos, características intelectuales, actitudes y habilidades necesarias para desempeñarse en un puesto de trabajo o cargo.

Perfil Ocupacional: Descripción completa de las funciones, tareas, medios de trabajo y productos relativos a una ocupación.

Operacionalización de las Variables

Cabe señalar que, este es un aspecto importante a considerar en el presente trabajo, la conceptualización operacional de las variables en estudio, o como algunos autores llaman la operacionalización de las variables y la cual es definida por Arias (2010) como: “La definición conceptual y operacional de las variables de la hipótesis pasando de un nivel abstracto a un nivel concreto y específico a efectos de poder observarla, medirla o manipularla, con el propósito de contrastar la hipótesis”. (p.49). En cuanto a dicho proceso el autor plantea que se deben seguir procedimientos como los que se mencionan a continuación: Definición nominal de la variable a medir, definición real: en la que se listan las dimensiones y la definición operacional en la que se seleccionan los indicadores. Asimismo este autor explica que es importante tener en cuenta para realizar la operacionalización de las variables la definición conceptual y operacional de las mismas.

De igual forma, ayudar a transmitir la información relativa a la investigación de manera clave y evidente, se extiende durante la etapa de planificación, para hacer el diseño general, contribuyendo a mejorar la planificación, control y evolución de la ejecución de un proyecto. Por tanto, debe incluir los objetivos, definición conceptual, variables, indicadores, e ítems.

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables Independiente y Dependiente. Población Empleados administrativos

Tipos de Variables	Definición Nominal	Definición Real (Dimensiones)	Definición Operacional (Indicadores)	Instrumento	Ítem
Variable Independiente: La gestión de la capacitación.	La gestión de la capacitación impulsarán los cambios justos para acrecentar el desempeño laboral de los empleados administrativos.	- Contextualizar la capacitación de personal en las organizaciones. - Evaluar la situación actual de la capacitación del personal administrativo en las universidades públicas del estado Táchira: ULA – UNET.	--Gestión de capacitación. Disposición a capacitarse - Causas deficiente capacitación. Consecuencia deficiente capacitación.	Instrumento: Cuestionario. Técnica: Encuesta.	1,2,3,4, 5,6,7,8, 9,10,11, 12,13,14 15,16,17 18,19. 20,21,22 23,24,25 26,27,28 29,30,31 32,33,34 35,36,37 38 39,40,41 42
Variable Independiente: La gestión de la capacitación	La gestión de capacitación se enfoca en el campo <i>funcional</i> , en segundo lugar se enfoca hacia el <i>desarrollo</i> nivel personal y organizacional y finalmente hacia el nivel estratégico.	. Identificar las variables organizacionales involucradas en la capacitación de personal en las organizaciones.	- Variables internas. - Variables externas.	- Diagnóstico situacional sobre la capacitación del personal administrativo - Listado de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades	
Variable Dependiente: Personal administrativo de las universidades públicas del estado Táchira: ULA-UNET.	Lograr en los empleados administrativos, hábitos de conducta para la mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones, así como el máximo de su potencial influenciado por la variable independiente.	Proponer lineamientos de capacitación dirigidas a la optimización del proceso de adiestramiento del personal administrativo de la ULA y UNET.	Lineamientos de capacitación	-Análisis de la encuesta. - Análisis Matriz Foda.	

Fuente: Arellano (2017)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la investigación

Cabe señalar que, la naturaleza de esta investigación se orienta hacia un paradigma positivista, bajo la premisa de una perspectiva empírico analítica, de base positivista-racionalista, porque se basa en la aplicación del método científico de las ciencias naturales. Su objetivo es la explicación causal de los fenómenos administrativos.

Entonces el presente estudio es un proceso sistemático que combina la experiencia y el razonamiento para dar respuesta más o menos científica a cuestiones planteadas ante lagunas del conocimiento en diferentes ámbitos socio laborales. Según Balestrini (2012) son: “Realizaciones científicas universalmente reconocidas, que durante cierto tiempo proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica”. (p: 3). Es un punto de vista o modo de ver, analizar e interpretar los procesos administrativos que tienen los miembros de una comunidad científica, que se caracteriza por el hecho de que tanto científicos como prácticos comparten un conjunto de valores, postulados, fines, normas, lenguajes, creencias y formas de percibir y comprender los procesos de capacitación de personal

Nivel y tipo de Investigación

La presente investigación es un estudio descriptivo, porque se analiza de forma sistemática un problema con el fin de explicar sus posibles causas, describirlo y entender los elementos que lo conforman y los datos se toman de la realidad. Además las investigaciones descriptivas brindan las bases

cognoscitivas para otros estudios descriptivos pues se generan hipótesis susceptibles de comprobación. Sabino (2010), la define como: “Un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento” (p. 47). Por lo que, esta pauta de investigación tiene como intención la delineación de sucesos, acontecimientos, circunstancias definidas de un fenómeno o unidad de análisis específica

Diseño de la Investigación

En este caso se considera de campo puesto que los hechos se dan en la realidad en donde se plantea el problema. Al respecto Krippendorff (2011) plantea que: “La investigación de campo se caracteriza porque los problemas que estudia surgen de la realidad y la información requerida, con el propósito de ampliar y profundizar los conocimientos y se debe adquirir directamente del lugar donde está diseñado el problema” (p.5). Este proyecto se define como una investigación de campo, debido a que los datos e información son tomados de la realidad, cuando se habla de estudios de campo, se refiere a investigaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables.

Se considera que este estudio estará apoyado en una investigación de campo a la que Baca (2010) define la investigación de campo como: “Aquella que se realiza observando el grupo, o fenómenos en su ambiente. Ya que los datos de interés y requeridos para el estudio se recogen en forma directa de la realidad bajo la responsabilidad de quien hace la investigación.” (p.45). En este caso, observará todo el entorno relacionado con la problemática para recopilar la información necesaria y proceder a su posterior análisis.

Modalidad de la Investigación

Para el desarrollo de la investigación, se establecerá la modalidad de proyecto factible, que de acuerdo a Hurtado (2010) plantea que la investigación proyectiva también conocida como proyecto factible: “Tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones” (p.137). Se considera factible, puesto que el objetivo no es la puesta en marcha de un experimento sino el diseño y análisis de una propuesta, apoyado en la investigación descriptiva Sabino (2010), la define como: “Un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento” (p. 47). Para lograr el desarrollo de la investigación, se plantearon un objetivo general y cinco específicos los cuales dan criterios a las interrogantes planteadas para la propuesta de lineamientos de capacitación para el personal administrativo de la ULA y UNET.

www.bdigital.ula.ve

Población y Muestra

Población

Es oportuno ahora señalar cual será la población a estudiar, Según, Tamayo y Tamayo (2011): “La población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen características comunes, la cual se estudia y da origen a los datos de investigación”. (p.211) Al respecto y en función la totalidad de valores posibles de una característica particular de un grupo especificado de objetos. Cabe indicar que, se debe seleccionar al personal que se le aplicará el instrumento de recolección de datos, al respecto, para la presente investigación la población en estudio serán los hombres y mujeres del personal administrativo de la ULA que son doscientos

setenta (270) y los de la UNET que alcanzan los trescientos cincuenta (350) empleados.

Muestra

En estadística la muestra es el conjunto de individuos extraídos de una población con el fin de inferir, mediante su estudio, características de toda la población. También se dice que una muestra es representativa cuando, por la forma en que ha sido seleccionada, aporta garantías suficientes para realizar inferencias fiables a partir de ella. Por ello Arias (2010) acota que: “La muestra es un subconjunto representativo de un universo o población” (p.49). En este estudio la población es mayor a cien (100) individuos por lo que la muestra deberá ser seleccionada de forma estadística.

Dentro de la investigación es importante establecer cuál es la población y si de esta se ha de tomar una muestra. De este mismo modo, Ander (2009) explica que: “Una muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo en su conjunto. Una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que se llama universo o población y que sirve para representarlo”. (p.98). De acuerdo a lo antes expuesto, el presente estudio tendrá una población integrada por el personal que labora en el área administrativa de ambas universidades para un total de seiscientos veinte (620) personas. El tamaño de la muestra, se calcula mediante la fórmula para la población finita; entendiéndose como aquella que está formada por un limitado número de elementos y se obtiene de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 \times (N-1) + 4 \times p \times q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

$Z^2 = 1,96$ para un nivel de confianza del 95%

N = Tamaño de la población

p = Probabilidad de éxito.

q = Probabilidad de fracaso.

E^2 = Error muestral.

Los valores de p y q se determinan mediante una prueba piloto para la cual se debe calcular el tamaño, éste procedimiento se denomina muestra inicial y se estima considerando $p = q = 0,5$. Como resultado de adoptar estos valores se obtiene:

Muestra empleados de la ULA:

$$\frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 270}{(0,05)^2 \times (270 - 1) + 4 \times 0,5 \times 0,5} = \frac{259,308}{1,675} = 154,81 = 155 \text{ empleados}$$

Para obtener el número de personas a las cuales se les debe aplicar la prueba piloto, se multiplica el número de habitantes de esta muestra inicial por el 20% quedando de la siguiente manera:

- Población para la prueba piloto: 155 empleados.

- Muestra inicial para la prueba piloto: $155 \times 20\% = 31$ empleados

La pregunta empleada para la prueba piloto está enlazada directamente con uno de los objetivos específicos del estudio, ésta pregunta es la siguiente: ¿Está usted de acuerdo en establecer lineamientos para mejorar la capacitación y desarrollo gerencial del personal administrativo de la ULA?

Si____ No____

Obteniéndose como resultado:

SI= 27 NO= 5

Probabilidades de Éxito: $p = \frac{27}{31} = 0,87 = 87 \%$

Probabilidades de fracaso: $p = \frac{4}{31} = 0,13 = 13 \%$

Para determinar las posibilidades de éxito (**p**) o de fracaso (**q**), entonces se aplica la siguiente fórmula: $p = 87\%$ y $q = 13\%$, sustituyendo en la fórmula inicial se obtiene:

$$\frac{(1.96)^2 \times 0.87 \times 0.13 \times 270}{(0.05)^2 \times (270-1) + 4 \times 0.87 \times 0.13} = \frac{117,3109392}{1.1249} = 104,2856 = 104$$

empleados

Por lo que la muestra definitiva, para aplicar el cuestionario, a los empleados administrativos de la ULA es de ciento cuatro (104) personas.

Muestra empleados de la UNET:

$$\frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 350}{(0.05)^2 \times (350-1) + 4 \times 0.5 \times 0.5} = \frac{336,14}{1,8725} = 179, 51 = 180 \text{ empleados}$$

Para obtener el número de personas a las cuales se les debe aplicar la prueba piloto, se multiplica el número de habitantes de esta muestra inicial por el 20% quedando de la siguiente manera:

- Población para la prueba piloto: 180 empleados.
- Muestra inicial para la prueba piloto: $180 \times 20\% = 36$ empleados

La pregunta empleada para la prueba piloto está enlazada directamente con uno de los objetivos específicos del estudio, ésta pregunta es la siguiente: ¿Está usted de acuerdo en establecer lineamientos para mejorar la capacitación y desarrollo gerencial del personal administrativo de la UNET?

Sí ____ No ____

Obteniéndose como resultado:

SI= 30 NO= 6

Probabilidades de Éxito: $p = \frac{30}{36} = 0.83 = 83 \%$

Probabilidades de fracaso: $p = \frac{6}{36} = 0.167 = 17 \%$

Para determinar las posibilidades de éxito (**p**) o de fracaso (**q**), entonces se aplica la siguiente fórmula: $p = 87\%$ y $q = 13\%$, sustituyendo en la fórmula inicial se obtiene:

$$\frac{(1.96)^2 \times 0.83 \times 0.17 \times 350}{(0.05)^2 \times (350-1) + 4 \times 0.83 \times 0.17} = \frac{189,717416}{1.8725} = 101,3177 = 101$$

empleados

Por lo que la muestra definitiva, para aplicar el cuestionario, a los empleados administrativos de la UNET es de ciento una (101) personas.

Fuentes y técnicas de recolección de datos

A este propósito, en atención a los requerimientos de la investigación se aplicarán técnicas de recolección de datos. Arias (2010) señala que: “Son las distintas formas o maneras de obtener la información y los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar información”. (p.53). Por lo que, en términos de los objetivos definidos en la presente investigación, la recopilación de información se realizará mediante las siguientes técnicas:

La encuesta

Cabe señalar que, se utilizará la encuesta, que es la técnica de recolección usada con mayor frecuencia por los investigadores y consiste en diseñar preguntas de registro de las opiniones. Para el diseño de la encuesta se establecerán dos tipos de preguntas: (a) Dicotómicas, preguntas de opción única y tienen dos alternativas a escoger, (b) abiertas, preguntas que no delimitan de antemano las alternativas de respuesta y (c) selección múltiple, se formularán una pregunta y un conjunto de alternativas mutuamente excluyentes, en donde el entrevistado escogerá la opción más adecuada a su criterio.

En este sentido Castañeda (2012) define a la encuesta como: “Una técnica concreta de aplicación del método científico que tiene como finalidad el análisis de hechos, opiniones y actitudes mediante la administración de un cuestionario a una muestra de la población”. (p.78). Se debe tener cuidado al redactar las preguntas, de no influir en la respuestas de los encuestados, de ser objetivo y que las mismas tengan una secuencia coherente. Las mismas se formularán de acuerdo a las necesidades del estudio, y esta será considerada como un medio de comunicación entre los encuestados y los encuestadores, dicha encuesta facilitará la traducción de objetivos y variables de la investigación a través de una serie de preguntas previamente preparadas y fácil de analizarse con respecto al problema planteado.

Cabe señalar que, que se aplicará el tipo de encuesta personal, en este sentido Castañeda (2012) define a este tipo de encuesta en que: “Consiste en realizar el cuestionario cara a cara, debe existir una interacción entre encuestador y encuestado, normalmente en encuestador toma nota de las respuestas aunque en ocasiones solo entrega el cuestionario y es el encuestado quien lo llena”. (p.82). La encuesta será analítica, su objetivo no es documentar un problema sino explicar y describirlo para poder encontrar la mejor solución y de respuesta cerradas, en este tipo, los encuestados deberán elegir alguna de las posibles opciones, su principal ventaja es que son más fáciles de cuantificar.

La investigación documental

Para el análisis de fuentes bibliográficas se requirió de la investigación documental. Tamayo y Tamayo (2011) quien encontró que: “Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica”. (p.68). De entre las técnicas que se aplican, en la presente

investigación se aplicará la citas bibliográficas, una cita es la mención a un texto, idea o frase ajena, envía al lector a la fuente de donde se sacó la información y está presente en la referencia bibliográfica, asimismo se aplicará el resumen analítico y el análisis crítico a esta fase del presente estudio.

Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Validez del Instrumento

Ciertamente, la validación de los instrumentos será dada a través del criterio de tres expertos con amplios conocimientos sobre el campo de la administración, en este caso se validará el contenido de los instrumentos, la congruencia de las preguntas con cada uno de los indicadores formulados y con los objetivos de la investigación, además, se establecerán rangos de pertinente, ambiguo, claridad, reformular y eliminar para valorar la calidad técnica. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010): “La validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. (p. 236). En este sentido, la aplicación del instrumento estará sometido al juicio emitido por los expertos.

Es necesario enfatizar que, las pruebas de validación son análisis detallados y sistemáticos de los instrumentos utilizados para el presente proyecto. Dichas pruebas serán aplicadas a la encuesta por personal experto, utilizándose para este caso especialistas en metodología de la investigación y de la administración, por referirse a un estudio de relaciones industriales.

Confiabilidad

Al respecto, la prueba de confiabilidad será aplicada a la encuesta por expertos, donde se comprobará que con el análisis de los ítems planteados, se obtendrá la información necesaria para realizar la investigación de campo y obtener óptimos resultados. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010)

La confiabilidad designa la capacidad de obtener los mismos resultados de diferentes situaciones. La confiabilidad no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación. (p. 134)

La confiabilidad, consistencia y credibilidad de la investigación se logrará a través del análisis de la información, lo cual permitió internalizar las bases teóricas, el cuerpo de ideas y la realidad (sujetos de estudios-escenarios y contextos). El Coeficiente alfa de Cronbach, permitirá determinar la confiabilidad; utilizando la fórmula si el resultado es 0.80 o más se considera aceptable el instrumento

$$\alpha = \frac{N \cdot p^*}{1 + p^* (N - 1)}$$

En donde N es el número de ítems y p* el promedio de las correlaciones entre ítem. Para el cálculo de p*, se deberá aplicar:

$$p^* = \frac{\Sigma P}{NP}$$

En donde, ΣP es la sumatoria de las correlaciones y NP el número de correlaciones no repetidas o no excluidas.

Técnicas de análisis de datos

Al llegar a este punto y una vez finalizada la recolección de los datos, se hizo necesario llevar a cabo un procesamiento y análisis de los mismos y de la data recolectada, con el objeto de captar una información que logre la consecución de los resultados esperados y de los objetivos planteados. A este respecto, la investigadora señala que la descripción de las metodologías de examen que se utilizaron sobre los datos recolectados, detallan las diferentes fases y/u operaciones, instrumentos, métodos y técnicas de análisis a que fueron sometidos.

Es necesario indicar que, el propósito del análisis es sintetizar las informaciones halladas de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación. Según Hernández, Fernández y Batista (2010): “Esto implica establecer categorías, ordenar, manipular, sintetizar, graficar, esquematizar, describir y otros”. (p. 109). Es por ello que, por los tipos de datos que se analizaron se procedió a efectuar un análisis lógico, descriptivo-estadístico, de esta manera las técnicas de análisis utilizadas fueron de carácter cualitativo y cuantitativo.

Entonces, señala la investigadora en función de las tareas de: Registro, clasificación, organización, tabulación, codificación, interpretación y presentación de los datos necesarios, para el logro de este estudio emprendido, se aplicaron técnicas de análisis cuantitativo, descriptivo y, cualitativos; a los datos provenientes del instrumento diseñado en forma de encuesta, aplicado en el campo de la realidad en estudio y así como a los datos obtenidos provenientes de la investigación documental, los cuales fueron sometidos a un análisis bibliográfico.

Fases del procesamiento de análisis de datos

Cabe señalar que, para conseguir los resultados esperados el procesamiento y análisis de los datos se dividió en fases o etapas, de esta manera finalmente se logró el objetivo general de analizar la gestión de la capacitación del personal administrativo de las universidades públicas del estado Táchira seleccionadas, dichas fases son las siguientes:

Fase 1: Preparación para recopilar información: En general, el proceso de recolección de información se inició con visitas realizadas a los organismos objeto de estudio, ya suficientemente señalados en este estudio. Luego, basándose en observaciones hechas en el entorno, y opiniones emitidas por los empleados administrativos, se diseñó un cuestionario, que se aplicó a ambas muestras estimadas. Esta actividad, permitió recopilar los datos que dieron curso a la obtención de los resultados.

1. Entonces, primeramente se determinó el tipo de población y el tamaño de la muestra para la aplicación del instrumento, por medio de la técnica de la encuesta, en el personal administrativo de ambas organizaciones universitarias.

2. Posteriormente, se elaboró el instrumento-cuestionario, para valorar y obtener el diagnóstico de la situación actual de la gestión de la capacitación del personal administrativo en las universidades ya señaladas.

3. Luego, se validó el instrumento para su posterior aplicación, dada a través del criterio de tres expertos con amplios conocimientos sobre el campo de la administración y de metodología.

4. A continuación, se determinó el grado de confiabilidad del cuestionario, donde se comprobó que con el análisis de los ítems planteados, se alcanzó la información necesaria, para realizar la investigación de campo y obtener los resultados esperados.

Fase 2. Recopilación, clasificación, tabulación y codificación de la información: En resumen en esta fase, con la aplicación del cuestionario, se

garantizó la objetividad de las respuestas ofrecidas por los consultados. Ejecutados esos pasos, se procedió a la tabulación de la información, o datos, de forma manual, asimismo con los programas Word y Excel 2010, puesto que este es un método fácil de manejar y muy accesible económicamente, además se aplicó con un universo pequeño fácil de operar en forma manual. Después, se elaboraron los diferentes cuadros o tablas estadísticas, que sirvieron de base para realizar el análisis descriptivo, en función de los resultados obtenidos con la aplicación de dicho cuestionario.

1. Primeramente, se elaboró un diagrama de Gantt para la aplicación del cuestionario en forma de encuesta, al personal administrativo de las organizaciones universitarias que fueron seleccionadas en este estudio. Subsiguientemente, se aplicó el cuestionario mediante la técnica de la encuesta a los empleados administrativos, según las muestras estimadas.

2. Es necesario aclarar en este punto de la fase 2, que existen diversas formas de recopilar y tabular los resultados obtenidos en la recolección de los datos, luego de aplicarse la encuesta, Méndez (2009) señala que: “Pueden emplearse tablas, cuadros, gráficos, histogramas de frecuencia de distribución de resultados” y que la tabulación de los mismos “implica el ordenamiento de la información que al ser procesada y cuantificada por ítems y agrupada por variables, permite la presentación en tablas.”(p.215). Por lo que, en la presente investigación y como ya se indicó, se utilizaron los programas de Word y de Excel para la tabulación de los datos y la elaboración de las tablas de frecuencia y de los gráficos circulares, para posteriormente, hacer uso de la estadística descriptiva.

3. Subsecuentemente, para el correspondiente proceso de recopilación, clasificación, tabulación y codificación de la información de los datos recolectados, se empleó el programa de gestión de data Word y Excel bajo ambiente Microsoft Windows versión 2010. Ciertamente, estos datos se categorizaron y se presentaron en tablas, y gráficos de tortas con el fin de señalar las tendencias para su posterior análisis.

Por lo tanto en esta fase 2, se presentó la información de los datos derivados del cuestionario, se sometieron al uso de tablas y gráficos de torta, con base en la distribución de frecuencias absolutas y relativas, de modo que se garantizó la veracidad y consistencia de la información, por medio de porcentajes de manera de facilitar su percepción, en el caso de los resultados obtenidos de la encuesta.

Fase 3. Interpretación y análisis de la información tabulada y codificada:

Conviene distinguir que, en función de lo anteriormente expuesto, la estadística descriptiva es aquella que utiliza técnicas que indican características, de los datos disponibles, comprende el tratamiento y análisis de datos que tienen como objetivo resumir y descubrir los hechos que han proporcionado la información y que por lo general toman la forma de tabla, gráficos, entre otros.

En síntesis, se realizó un análisis bajo la interpretación de parte de la autora, lo que permitió establecer las conclusiones de la investigación, basadas en las variaciones absolutas y porcentuales y que fueron metódica y sistemáticamente interpretadas en función de las preguntas establecidas en el instrumento de recolección de datos y las respuestas obtenidas de cada de los encuestados que conformaban la muestra estimada de población en estudio.

- 1.** Primeramente, para realizar el proceso de análisis a cabalidad, la investigadora se apoyó en las bases teóricas ya presentadas en el capítulo 2 del presente estudio.
- 2.** Seguidamente, se analizó la información en valores porcentuales, a lo cual se utilizó la percepción que se tuvo de las respuestas a las preguntas relativas a la gestión de la capacitación, a la disposición a capacitarse y a las posibles causas y consecuencias de una deficiente capacitación en ambas instituciones.

3. Posteriormente, se determinó en qué medida los hallazgos están relacionados con la capacitación, los procedimientos organizacionales y/o los factores del entorno.

4. Luego, se analizaron los resultados y se emitieron los criterios sobre la encuesta.

Fase 4. Presentación de la información analizada: Resumidamente, la fase 3 condujo o permitió redactar y establecer el conjunto de inferencias, conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron del análisis. Por consiguiente

1. Cabe señalar que, en esta fase 4 se presentaron los resultados obtenidos de aplicar el instrumento de recolección de datos diseñado para tal fin y de análisis de las respuestas dadas.

2. Cabe indicar que, la forma de presentación de la codificación y análisis de los resultados de la aplicación de la encuesta fue la siguiente:

2.1. Primeramente, se colocó la pregunta o ítem de la encuesta.

2.2. Seguidamente, se enumeró la tabla o cuadro y el título del mismo.

2.3. Luego, se presentó la tabla o cuadro de frecuencias, con la primera columna con la leyenda la cual muestra las opciones de respuesta. De seguida, la columna la frecuencia absoluta según, con la sumatoria total. Consecutivamente, la columna de las frecuencias relativas o porcentuales en función del cien por ciento (100%).

2.4. Después, se desplegó el gráfico de tortas, con las frecuencias porcentuales. A un lado la leyenda que explica con un color la opción de respuesta.

2.5. Posteriormente, el párrafo con las conclusiones, colorarlos, inferencias y recomendaciones producto del análisis de las respuestas dadas.

3. A continuación, se presentaron todos los resultados de la tabulación y análisis de los datos, cada ítem en una página diferente y de forma consecutiva hasta la última pregunta.

4. Finalmente, se colocaron de forma y en páginas consecutivas la presentación de la tabulación, codificación y análisis proveniente de todas y cada una de las preguntas o ítems.

Los métodos y técnicas a emplearse en el análisis de los datos

Cierto es que, al culminar la fase de recolección de la información los datos fueron sometidos a un proceso de elaboración técnico que permitió recolectarlos, resumirlos y posibilitar la interpretación y el logro de conclusiones a través de los resultados obtenidos. De allí que el análisis implicó el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para sacar resultados en función de las interrogantes. El propósito del análisis según Arias (2010) es: “Definir las técnicas lógicas, (inducción, análisis, síntesis) o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que se han recogido”. (p.53). Para la realización del examen de los resultados de la encuesta, se utilizó la técnica de análisis de tipo lógico, mediante la aplicación del método deductivo, para la descripción de las deducciones e inferencias, donde se determinaron las estrategias a proponer. Para el análisis de la información se tendrá en cuenta:

- Registros de la información que se recabó de ambas universidades.
- Recopilación de la información de fuentes fuera de dichas instituciones.
- Observación y evaluación de las diferentes operaciones realizadas en las organizaciones, respecto a los procesos de inducción, capacitación y de desarrollo efectuados, para para con el personal que labora en las áreas administrativas.
- Análisis de la diferente información obtenida, a fin de poder aportar recomendaciones que permitan mejorar el funcionamiento del proceso de inducción, capacitación, evaluación y desarrollo, incluso con mejoras en la operatividad para el personal administrativo.

Por lo tanto, se entiende por análisis de los resultados, la explicación detallada de los resultados, basada en criterios estadísticos cuando se trata de grupos numéricos, o de razonamiento crítico, cuando se trata de pocos datos numéricos o cuando son observaciones cualitativas. De allí que, se describen cada una de las preguntas realizadas en la encuesta con finalidad de obtener información que ayude a la solución del problema planteado.

De esta manera, una vez finalizada la recolección de los datos, se hizo necesario llevar a cabo el procesamiento de los mismos, con el objeto de captar una información que reflejara la consecución de los objetivos, a partir de las labores de organización, codificación, clasificación, análisis, interpretación y presentación de los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta. De allí que, para el estudio emprendido, se utilizaron las técnicas de análisis lógico, cuantitativo, de estadística descriptiva y cualitativo; tomando en cuenta los datos provenientes de la encuesta y de la investigación documental, respectivamente.

Análisis cuantitativo

Para ilustrar mejor, el análisis cuantitativo consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población. En este sentido Hurtado (2010) comentan que:

La investigación cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos. (p.36)

Para mejor entender, la metodología cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de

la administración. En este sentido, el autor Sabino (2010) define como técnicas cuantitativas a aquellas: “Donde se procesa la información numérica, resultado de la investigación la cual presenta como conjunto a los datos reflejados en cuadros o tablas y cálculos en forma porcentual”. (p. 21) Puede afirmarse que, para una mejor tabulación, codificación, análisis y presentación de los datos se emplearon gráficos circulares y cuadros de frecuencia.

Para que, exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea lineal, es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en cual dirección va y que tipo de incidencia existe entre sus elementos.

Por añadidura, es la técnica más utilizada y que permite obtener información de casi cualquier tipo de población. Consiente adquirir información sobre hechos pasados de los encuestados y además tiene gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico.

Análisis cualitativo

Resulta que, para el tratamiento de los datos se realizó un análisis cualitativo de todos los aspectos relevantes observados durante el desarrollo de la investigación, donde el investigador habrá fungido como observador, tales como impresiones, percepciones y experiencias. En este sentido, las técnicas son también de carácter cualitativo. Al respecto, Sabino (2010) las define como: “Aquellas donde se realizan procedimientos de la investigación verbal y general”. (p.43). Por lo tanto, las técnicas cualitativas a emplear en los análisis de los datos obtenidos son el análisis del contenido de las opiniones emitidas por el personal administrativo de ambas universidades.

En este orden de ideas, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) los cuales señalan que: “El análisis cualitativo interpreta el material estudiado con la ayuda de algunas categorías analíticas, destacando y describiendo sus particularidades”. (p.442). Por tal motivo, para la realización de esta técnica de análisis, los resultados de la encuesta fueron agrupados en tablas o cuadros informativas, utilizando la categorización y la triangulación como bases para el establecimiento de unidades de análisis y la comparación de los datos obtenidos con los fundamentos teóricos.

Técnica de análisis estadístico-descriptivo

Por su parte, el análisis estadístico-descriptivo, a juicio de Munch (2005) expresa que esta técnica: “Organiza y resume datos de un grupo de elementos o personas, para tener una idea de las variables estudiadas”. (p. 126). Entonces en el presente estudio, se hizo uso de la estadística descriptiva la cual para Tamayo y Tamayo (2011) es:

Aquella que utiliza técnicas que indican características, de los datos disponibles, comprende el tratamiento y análisis de datos que tienen como objetivo resumir y descubrir los hechos que han proporcionado la información y que por lo general toman la forma de tabla, gráficos, entre otros. (p.211)

Es por ello que los datos derivados del cuestionario se sometieron al uso de tablas y gráficos, con base en la distribución de frecuencias absolutas y relativas, de modo que se garantizó la veracidad y consistencia de la información.

Análisis lógico deductivo

Por su parte, la técnica cuantitativa empleará en los análisis de datos obtenidos, un análisis lógico estadístico de las respuestas emitidas por los

empleados, en una encuesta estructurada, y de los procesos observados directamente. Para Sampieri (2010) el análisis lógico deductivo es que:

Mediante ella se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble: Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos. Una ley o principio puede reducirse a otra más general que la incluya. También sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos. (p.105)

De esta manera, la implementación de esta técnica lógica deductiva se ejecutó por medio de un análisis cuantitativo, es decir, que a cada pregunta de la encuesta se le realizó una interpretación, esto en función de las necesidades que se tiene del sistema de capacitación administrativa y así poder contribuir a dar solución a la situación de la problemática planteada

A tales efectos, las técnicas de análisis anteriormente reseñadas permitieron profundizar en la realidad del fenómeno estudiado, ya sea para la determinación de analogías o diferencias con el modelo de gestión de la capacitación del personal administrativo de las universidades públicas del estado Táchira. Caso: Universidad de los Andes, Universidad Nacional Experimental del Táchira. Asimismo, para contar con el soporte suficiente para la formulación de las reflexiones y recomendaciones, aunado a la elaboración de la propuesta de estrategias gerenciales dirigidas a la optimización del proceso de inducción y desarrollo para el personal administrativo de las instituciones ya señaladas.

Instrumentos para el procesamiento del análisis de datos

Cómo ya se indicó, se aplicó la tabla de frecuencia y la gráfica circular, donde se presentó la información mediante tablas por medio de porcentajes de manera de facilitar su percepción, en el caso de los resultados obtenidos de la encuesta y de la investigación documental se

realizó un análisis bajo la interpretación de la autora que permitió establecer las conclusiones de la investigación.

La tabla o cuadro de frecuencias

De esta manera, se utilizó La tabla o cuadro de frecuencias para registrar la información numérica y porcentual, sirviendo de antesala a la graficación de los resultados de las encuestas y a su vez indagar toda la información referente a las características del problema en estudio. En este sentido García y Salcedo. (2011) define que “las Tablas de frecuencias son herramientas de Estadística donde se colocan los datos en columnas representando los distintos valores recogidos en la muestra”. Posteriormente, estos indicadores son ordenados y tabulados en una matriz o cuadro general de resultados con doble entrada, posteriormente se analizan e interpretan a la operacionalización de la variable establecida, para luego ser presentados en gráficos tipo vertical para una mejor visualización de los resultados que arroje el estudio.

En este orden de ideas, el cuadro de frecuencias fue utilizado para registrar información de tipo categórica, numérica o textual, sirviendo de receptor de los resultados de la encuesta, para luego graficar y procesar la información en ella y posteriormente vaciarla o registrarla en graficas circulares o de tortas.

La gráfica circular

Cabe reseñara aquí que, los gráficos muestran los datos de los valores como porcentajes de un total, las categorías se representarán mediante sectores individuales, el tamaño del sector viene determinado por el valor. Para el desarrollo de este estudio se utilizó la representación gráfica de la información proporcionada, con el fin de obtener una visión clara en cuanto a

interpretación de los resultados. También son denominadas gráficos de pastel o gráficas del cien por ciento (100%), que se utilizaron para mostrar porcentajes y proporciones. En este sentido Arias (2010) señala que:

El número de elementos comparados dentro de un gráfico circular, pueden ser más de cinco (5), ordenando los segmentos de mayor a menor, iniciando con el más amplio a partir de las doce (12) como en un reloj. Una manera sencilla de diferenciar los segmentos es sombreándolos de claro a oscuro, siendo el de mayor tamaño el más claro y el de menor tamaño el más oscuro. El empleo de tonalidades o colores al igual que en la gráfica de barras, facilita la diferenciación de los porcentajes o proporciones.

Por lo tanto, los gráficos exponen los datos de los valores como porcentajes de un total, las categorías se representaron mediante sectores individuales, el tamaño del sector viene determinado por el valor. Para el desarrollo de este estudio se utilizó la representación gráfica de la información proporcionada, con el fin de obtener una visión clara en cuanto a interpretación de los resultados.

Tratamiento informático

Cabe señalar que, en la presente investigación se utilizó el programa de Word y el de Excel para la tabulación de los datos en cuadros de frecuencia y para la elaboración de los gráficos circulares.

Los resultados esperados del estudio

Ha llegado el momento de señalar, cuales son los resultados esperados del estudio del análisis de la gestión de la capacitación del personal administrativo de las universidades públicas del estado Táchira. Tanto de la Universidad de los Andes (núcleo Táchira), como en la Universidad Nacional

Experimental del Táchira. A continuación se enumeran los resultados a obtener en la presente investigación:

- 1.** Como primer resultado está, la contextualización de los diferentes métodos de capacitación de personal en las organizaciones, tanto las del estudio, como otras en general del Táchira, Venezuela e internacionales.
- 2.** El segundo resultado, es la caracterización de las variadas metodologías para la evaluación de impacto de la capacitación y de desempeño de personal en las organizaciones, tanto las del estudio, como otras en general.
- 3.** Luego está el tercer resultado, el cual es la identificación de las variables organizacionales involucradas en la capacitación de personal en las organizaciones.
- 4.** Posteriormente, se obtuvo un diagnóstico de la situación actual en que se encuentra la capacitación del personal administrativo en las universidades públicas del estado Táchira: ULA – UNET. El diagnóstico se realizó a través de la aplicación de una encuesta que arrojó resultados en cuanto al nivel y tipo de capacitación en el personal administrativo. Posteriormente, se concentraron y sintetizaron estos resultados de la encuesta aplicada para determinar el diagnóstico en cuanto a la gestión de la capacitación dada.
- 5** Finalmente, en base al diagnóstico, se logró una propuesta de estrategias gerenciales dirigidas a la optimización del proceso de inducción, capacitación, evaluación y desarrollo, dirigidas al personal administrativo de la ULA y UNET, para su mejor nivel de desempeño.

CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

La capacitación de personal en las organizaciones

Introducción

De acuerdo con el diseño de la Investigación, este proyecto se define como una investigación de campo, debido a que los datos e información son tomados de la realidad en donde se plantea el problema. En este caso, se observó todo el entorno relacionado con la problemática para recopilar la información necesaria y proceder a su posterior análisis, sobre la gestión de la capacitación del personal administrativo en las organizaciones, así como en las universidades públicas del estado Táchira, tanto de la Universidad de los Andes (núcleo Táchira), como en la Universidad Nacional Experimental del Táchira.

De este modo, se efectuaron visitas o entrevistas telefónicas de manera informal, con el personal administrativo, operativo, de alta gerencia y/o directivos, de empresas y/u organizaciones públicas y privadas, todas con presencia en el Táchira, mayormente de la ciudad de San Cristóbal; desarrollando la investigación de campo para la contextualización de los diferentes métodos o técnicas de capacitación de personal en las organizaciones, tanto las del estudio, como otras en general del Táchira y de Venezuela. De forma general, se le realizó a dicho personal cuatro (4) preguntas:

1. ¿Capacitan o no al personal administrativo de la organización?
2. ¿Cómo capacitan al personal administrativo u operativo de la empresa?
3. ¿Realizan evaluación de impacto a la capacitación impartida al personal administrativo participante o solo se limitan a practicar la evaluación del desempeño?

4. ¿Cómo es la evaluación de impacto a la capacitación impartida al personal administrativo?

Asimismo, se recopilaron experiencias, por medio del análisis de fuentes bibliográficas de capacitación y de evaluación de impacto de organizaciones nacionales e internacionales, a lo cual se requirió de la investigación documental.

Descripción general de las organizaciones

Como se explicó anteriormente, de las preguntas con que se desarrolló la búsqueda de experiencias de capacitación y de evaluación de impacto en las empresas públicas y privadas contactadas, a la muestra inicial de treinta (30) organizaciones, a las cuales primeramente se les realizó solo las preguntas una (1) y tres (3) de la lista del párrafo anterior:

- ¿Capacitan o no al personal administrativo de la organización?
- ¿Realizan evaluación de impacto a la capacitación impartida al personal administrativo participante o solo se limitan a practicar la evaluación del desempeño?

Dentro de este contexto y después de este primer sondeo, hubo organizaciones que fueron descartadas porque respondieron *no* a ambas preguntas, o por considerar que dichas empresas o instituciones no cubrían los requisitos mínimos para integrar la muestra, o por dificultad de acceso. En el presente apartado se describen a veintidós (22) de las organizaciones consultadas que respondieron que si a la primera pregunta, según su ubicación geográfica, tamaño y sector de la actividad. A continuación el listado de empresas públicas y privadas, a las cuales se les pudo realizar la investigación de campo:

Cuadro 2. Las organizaciones.

Organización	Sector	Zona	Actividad	Tamaño
ULA Táchira	P	MSC	SS	G

UNET Táchira.	P	MSC	SS	G
Banco de Venezuela	P	MSC	IF	G
Banco Bicentenario.	P	MSC	IF	G
Banco Sofitasa—Táchira.	SP	MSC	IF	G
IUTI – Táchira.	SP	MSC	SS	M
UNIOJEDA -- Táchira.	SP	MSC	SS	P
Instituto Politécnico Santiago Mariño—Táchira.	SP	MSC	SS	P
PASTCA.	SP	MSC	IM	M
Tejeduría Suramericana—Táchira.	SP	MSC	IM	P
Hilandería Del Sur—Táchira.	SP	MSC	IM	P
MADECO—Táchira	SP	MSC	SC	P
Alcaldía de San Cristóbal	P	MSC	ADP	M
Gobernación del Táchira.	P	MSC	ADP	G
Supermercado Garzón—Táchira.	SP	MSC	SC	G
Supermercado Premiun—Táchira.	SP	MSC	SC	M
Policía del estado Táchira.	P	MSC	ADP	G
Caja de ahorro policía del estado Táchira.	P	MSC	IF	P
SEGTRANS C.A.--San Antonio del Táchira.	SP	MB	SC	P
Dirección Regional de Seguridad para el Servicio Penitenciario del Municipio San Cristóbal	P	MSC	ADP	M
Panadería y Pastelería San Martín de Loba, S.A. de Santa Ana Estado Táchira.	SP	MC	SC	P
Zona educativa del estado Táchira.	P	MSC	ADP	G

Autor: Arellano (2020).

Leyenda del cuadro 2:

Sector: P= Sector público. SP= Sector privado

Zona geográfica: MSC= San Cristóbal. MC=Municipio Córdoba. MB= Municipio Bolívar.

Actividad económica: IM= Industria manufacturera. SC= Sector comercio. SS= Sector servicios. AIF= Actividades de intermediación financiera. ADP= Administración pública.

Tamaño: G= Grande. M= Mediana. TP= Pequeña.

Posteriormente en los párrafos siguientes, se describen las actividades o gestión de capacitación que realizan las organizaciones, sus modalidades y prácticas, a los efectos de obtener un panorama general del contexto en el cual se practica el adiestramiento, es decir, con qué duración se efectúa, si es propia o externa, qué tipo de modalidad y actividades de capacitación se aplican, con qué contenido y finalidad esperada.

Sector público o privado

Como se puede observar en el cuadro tres (3), las organizaciones consultadas están distribuidas entre ambos sectores, diez (10) pertenecen al sector público y once (11) al sector privado del estado Táchira. Las organizaciones públicas se circunscriben a la administración pública central y/o descentralizada, las privadas integran distintos sectores y ramas de la actividad productiva.

Cuadro 3. Las organizaciones públicas o privadas.

Sector de la institución	Total	Porcentaje %
Sector Público	10	46
Sector Privado	12	54
Total	22	100

Fuente: Arellano (2020)

Zona geográfica

Asimismo, como se observa en el cuadro cuatro (4), la mayoría de las organizaciones consultadas veinte (20) están ubicadas en San Cristóbal, una (1) está en Santa Ana municipio Córdoba y una (1) de San Antonio del Táchira, municipio Bolívar.

Cuadro 4. Las organizaciones según el lugar.

Ciudad o municipio	Solo con presencia local	Con presencia local y nacional	Total
San Cristóbal	10	10	20
Santa Ana	1	0	1
San Antonio	1	0	1
Total	12	10	22

Fuente: Arellano (2020)

Sector de actividad

Para definir el tipo de actividades a las que se dedican las empresas, se clasificaron agrupándolas en las siguientes categorías: Industria manufacturera, sector comercio, sector servicios, actividades de intermediación financiera y administración pública.

Como se puede observar en los cuadros dos (2) y cinco (5) según las categorías dadas, cuatro (4) empresas se encuadran en la industria manufacturera todas privadas, dos (2) de las mismas se dedican al sector de textiles. Asimismo, se encontraron cuatro (4) empresas privadas del sector comercio. Se tienen cinco instituciones (5) del sector servicios todas del sector educativo, tres (3) públicas y dos (2) privadas. Del resto, se tienen a cuatro organizaciones (4) del sector de intermediación financiera todas públicas y cinco organismos (5) de la administración pública.

Cuadro 5. Las organizaciones según el sector de actividad.

Sector de actividades	Pública	Privada	Total	Frecuencia
Industria manufacturera	0	4	4	18
Sector comercio	0	4	4	18
Sector servicios	2	3	5	23
Actividades de intermediación financiera	3	1	4	18
Administración pública	5	0	5	23
Total	10	12	22	100

Fuente: Arellano (2020)

Tamaño

Debe quedar bastante claro que, el objetivo de incluir esta variable se vincula con dos razones. La primera de ellas es que el tamaño de la organización es una primera aproximación que sirve para describir a la misma. Si bien el tamaño no fue uno de los criterios empleados en la selección de las empresas consultadas, ya que estas conforman una muestra no intencional, cuyo criterio de inclusión fue el que sí se desarrollaran actividades de capacitación de corta y/o larga duración, sí es un criterio explicativo en relación con las actividades de evaluación de la capacitación desarrolladas.

Lo anteriormente expuesto se vincula con la noción previa de que, las organizaciones con muy bajo número de empleados no tienen áreas específicas de capacitación, ni desarrollaran una práctica compleja de evaluación en capacitación, como lo es la evaluación de impacto. Se parte del supuesto de que, una de las condiciones previas para la ocurrencia de las mismas es, que las organizaciones dispusieran de personal con disponibilidad de tiempos y recursos suficientes para dedicarse a la gestión de la capacitación.

Dado que, el tamaño de una organización no es una dimensión fácilmente definible, y dentro de las distintas maneras de definirlo, la más corriente es a través del número de sus miembros. Por lo que, se tomó el número de empleados como variable central para la definición del tamaño de la organización. De acuerdo con el criterio de *personal ocupado*, la empresa puede ser pequeña, mediana o grande. Una empresa pequeña es aquella que posee menos de 250 empleados; una mediana es la que tiene de 250 a 1000 empleados; una grande es aquella que está integrada por más de 1000 empleados. En el cuadro que sigue a continuación se presenta como se distribuyen las organizaciones en función de las categorías definidas

Cuadro 6. Las organizaciones según el tamaño.

Sector de actividades	Pequeña	Mediana	Grande	Total	Frecuencia
Industria manufacturera	2	0	2	4	18%
Sector comercio	3	1	0	4	18
Sector servicios	1	2	2	5	23
Actividades de intermediación financiera	1	0	3	4	18
Administración pública	0	2	3	5	23
Total	7	5	10	22	100

Fuente: Arellano (2020)

Métodos de capacitación de personal en las organizaciones

Capacitación corta y larga en las organizaciones

En este objetivo se realizó una caracterización de las actividades de capacitación desplegadas por las instituciones examinadas y de la teoría obtenida del análisis bibliográfico, en función de la duración de las actividades, si es externa o interna es decir si la capacitación está a cargo de

las mismas organizaciones o participan otras instituciones en el desarrollo de las mismas, su modalidad o tipos de adiestramiento, contenido y finalidad. Es fundamental indicar que, de las veintidós (22) organizaciones consultadas en este estudio, todas desarrollan algún tipo de actividad de capacitación, la mayoría recurre a la capacitación de corta duración y muy pocas a formación de larga duración.

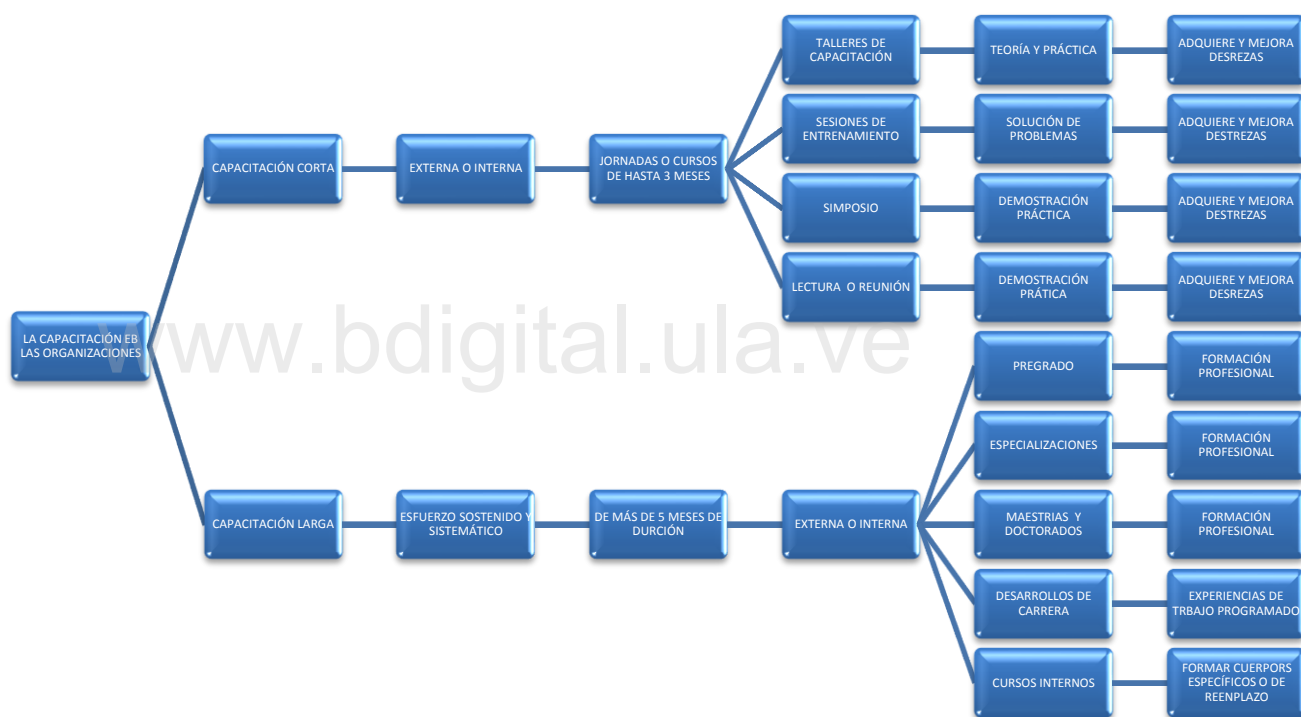


Gráfico 7. Contextualización de la capacitación de personal en las organizaciones.
Fuente: Arellano (2020)

Capacitación corta en las organizaciones

A este propósito, para caracterizar el tipo de capacitación según la duración se agrupan las mismas en dos categorías: Capacitación corta y de larga duración. *La capacitación* corta se refiere a todas aquellas experiencias de adiestramiento breves, entre las cuales se encuentran jornadas o cursos hasta de tres (3) meses de duración o menos, pudiendo señalar al más común de ellos como lo son los talleres de capacitación, muy utilizados por la totalidad de las empresas consultadas en este estudio, la gran mayoría de ellas recurre a los cursos o talleres de corta duración, los cuales requieren de la participación presencial de los asistentes, los mismos generalmente en periodos no mayores a cinco (5) días, la generalidad de estas organizaciones acude al sector privado, mas también hay las que aportan y están al día con el INCES, las cuales utilizan mucho los diferentes cursos o talleres de capacitación ofertados por este instituto a las instituciones públicas y privadas, las cuales si recurren mucho a este tipo de capacitación corta. Cabe señalar que, en este sentido Candelo y Ortiz (2013) manifiestan que:

La capacitación corta, es una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica. Se caracteriza por la investigación, el descubrimiento científico y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio (en forma sistematizada) de material especializado acorde con el tema tratado. (p.150)

Como ya se indicó, la totalidad de las organizaciones preguntadas realizan algún tipo de capacitación corta, se encontró que las industrias manufactureras la utilizan al adiestrar a nuevos operarios en su puestos de trabaja, así como las del sector comercio y las de intermediación financiera, asimismo manejan sesiones de entrenamiento en el lugar de labor, tal como se adiestran a los cajeros acompañados de un instructor en el cual trabajan en la estación de labor, como guía durante varios días, principalmente se

enfatisa en la solución de problemas, en la adquisición de habilidades y mejora de destrezas, son de breve duración.

De forma continua, según se detectó también, todas las organizaciones indagadas recurren mucho o casi siempre a las reuniones de trabajo, las cuales se convierten en taller al ser acompañadas de una demostración práctica. Se encontró que, las experiencias de capacitación de corta duración, podían ser externas y de distintas características tales como, los programas de capacitación externos en universidades o con consultores en RRHH, los talleres de capacitación interna desarrolladas por las mismas empresas y también experiencias como pasantías de trabajo en las organizaciones o en otras. Ver mapa conceptual, del gráfico 7, contextualización de la capacitación corta de personal en las organizaciones.

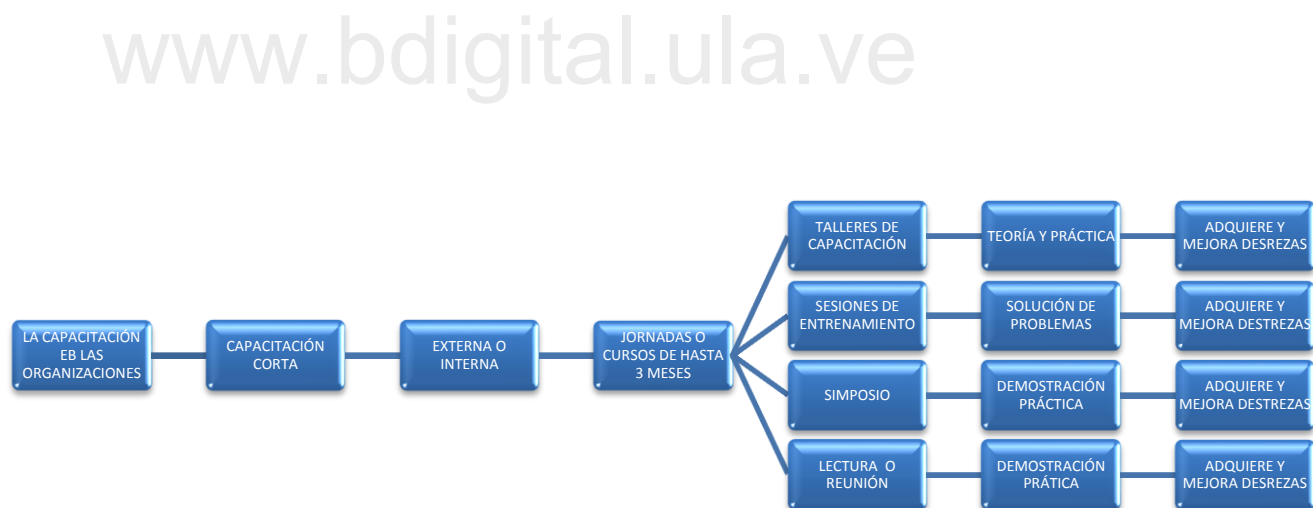


Gráfico 8. Contextualización de la capacitación corta de personal en las organizaciones. Fuente: Arellano (2020)

Contextualización de la capacitación corta

1. Por su lugar o sitio donde se imparte.

- 1.1. **Interna:** Directamente impartida en y por empleados de la organización.
- 1.2. **Externa:** Solamente impartida en un lugar diferente y por empleados ajenos a la organización.

2. Duración: Jornadas o cursos de hasta tres (3) meses.

3. Modalidades de la capacitación impartida:

- 3.1. Talleres de capacitación.
- 3.2. Sesiones de entrenamiento.
- 3.3. Simposios.
- 3.4. Lectura o reuniones de trabajo.

4- Metodología de trabajo:

- 4.1. Contenidos teóricos y prácticos.
- 4.2. Solución de problemas en la empresa.
- 4.3. Se imparten siempre demostraciones prácticas.
- 4.4. La asistencia es presencial.

5. Finalidad esperada:

- 5.1. Para adquirir mejoras y destrezas.
- 5.2. Incorporar nuevas habilidades.
- 5.3. Disminuir las fallas y defectos.
- 5.4. Mejorar la calidad del producto y/o servicios prestados.

Cuadro 7. Las organizaciones que realizan capacitación.

Organización	Realizan capacitación corta		Realizan capacitación larga	
	Sí	No	Sí	No
ULA Táchira	X		X	
UNET Táchira.	X		X	
Banco de Venezuela	X		X	
Banco Bicentenario.	X			X
Banco Sofitasa—Táchira.	X			X
IUTI – Táchira.	X			X
UNIOJEDA -- Táchira.	X			X
Instituto Politécnico Santiago Mariño—Táchira. IUPSM	X		X	
PASTCA.	X			X
Tejeduría Suramericana—Táchira.	X		X	
Hilandería Del Sur—Táchira.	X		X	
MADECO—Táchira	X			X
Alcaldía de San Cristóbal	X			X
Gobernación del Táchira.	X			X
Supermercado Garzón—Táchira.	X			X
Supermercado Premiun—Táchira.	X			X
Policía del estado Táchira.	X			X
Caja de ahorro policía del estado Táchira.	X			X
SEGTRANS C.A.--San Antonio del Táchira.	X			X
Dirección Regional de Seguridad para el Servicio Penitenciario del Municipio San Cristóbal	X			X
Panadería y Pastelería San Martín de Loba, S.A. de Santa Ana Estado Táchira.	X			X
Zona educativa del estado Táchira.	X		X	

Autor: Arellano (2020).

Cuadro 8. Contextualización de la capacitación corta.

Tipo de organizaciones	Realizan capacitación corta		Frecuencia	Realizan capacitación larga		Frecuencia
	Sí	No		Sí	No	
Públicas	10	0	100% Si	4	6	64% No
Privadas	12	0	100% Si	3	9	75% No
Total	22	0		7	15	

Fuente: Arellano (2020)

Cuadro 9. Modalidades de la capacitación corta impartida.

Tipo de organizaciones	Participan en talleres de capacitación		Realizan Sesiones de entrenamiento		Realizan Simposios		Realizan reuniones de trabajo	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Públicas	10	0	10	0	0	10	10	0
Privadas	12	0	12	0	1	11	11	0
Total	22	0	22	0	1	21	22	0

Fuente: Arellano (2020)

Se encontró que, las experiencias de capacitación de corta duración se aplican en todas las organizaciones consultadas, mientras que un alto porcentaje de estas mismas empresas o instituciones no realizan actividades de capacitación de larga duración o desarrollo de personal, sobre todo las del sector privado.

Igualmente se halló que, en las modalidades de la capacitación impartida de corta duración, en todas las organizaciones consultadas si asisten u organizan a los cursos o talleres de capacitación, todas realizan sesiones de entrenamiento en el puesto de trabajo, solo una (1) realiza simposios de trabajo.

Capacitación larga en las organizaciones

Aquí se ha de referir también a que, La *capacitación de larga duración*, son aquellas experiencias de más de cinco (5) meses de continuación. Este tipo de capacitación supone un esfuerzo sostenido y sistemático de aprendizaje, tanto por parte de los destinatarios de las acciones como por parte de la organización, que dispone a ese efecto una gran cantidad de tiempo y recursos.

Cabe indicar que, las experiencias de capacitación de larga duración que utilizan las empresas consultadas son pregrado, especializaciones, maestrías y doctorados, los programas de desarrollo de carrera, los cursos internos desarrollados por la organización. Cabe señalar que, algunas organizaciones del sector público desarrollan programas internos de capacitación larga en la misma universidad o institución de formación terciaria en el país enviando a sus empleados administrativos a realizar especializaciones, maestrías y doctorados, tal como lo realizan la ULA y la UNET, más la capacitación en el exterior actualmente en estas instituciones educativas han sido suspendidas por insuficiencias presupuestarias.

Cuadro 10. Organizaciones según modalidad de capacitación larga.

Modalidad de capacitación larga			
	Si	No	Total
Pregrado	7	0	7
Especializaciones, maestrías, doctorados	5	2	7
Desarrollos de carrera	2	5	7
Cursos internos	2	5	7
Otros tipos de cursos	0	7	7

Fuente: Arellano (2020)

Cuadro 11. Las organizaciones que realizan capacitación larga.

Organización	Pregrado	Especializaciones, maestrías, doctorados	Desarrollos de carrera	Cursos internos
ULA Táchira	X	X		
UNET Táchira.	X	X		
Banco de Venezuela	X			
Instituto Politécnico Santiago Mariño—Táchira. IUPSM	X	X	X	X
Tejeduría Suramericana—Táchira.	X	X		
Hilandería Del Sur—Táchira.	X	X		
Zona educativa del estado Táchira.	X	X	X	X

Autor: Arellano (2020).

1. Pregrado, especializaciones, maestrías, doctorados: Cabe destacar que, se detectó que dentro del sector público y privado, algunas organizaciones consultadas, todas con distinta magnitud y capacidad de financiamiento o poseen un sistema de becas o no pagan matrícula ni aranceles, para que sus empleados o docentes participen en la realización de pregrado o posgrados en universidades o instituciones venezolanas y del exterior, con cobertura financiera parcial o total de los estudios, tal como lo realizan el Banco de Venezuela, el IUPSM, la ULA, la UNET, Tejeduría Suramericana, Hilandería Del Sur y la Zona educativa o ministerio de educación superior. En este sentido De Cenzo y Robbins (2003) manifiestan que:

En el caso del sector privado, en general estos programas están en vinculación con los planes de carrera o de desarrollo y están dirigidos a los niveles gerenciales de la organización. En algunos casos el personal que se capacita debe continuar en sus puestos de trabajo. (p.167)

Más sucede que, una institución o empresa, firma un convenio con alguna universidad, para la formación de empleados con nivel universitaria, como capacitación a largo plazo, tal como el fenecido convenio entre la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez y el Banco de Venezuela, para la obtención del título de Licenciado en Administración para aquellos empleados que fuesen Técnicos Superiores Universitarios en Administración, en donde el instituto universitario proporcionaba el personal docente, administrativo y directivo y el banco aportaba el espacio físico y los materiales para las clases en sus propias instalaciones.

Es necesario señalar que, dada la situación de crisis económica muchas de estas empresas se han visto en la necesidad de reducir al mínimo este tipo de capacitación larga, en otras ya se ha suprimido ya totalmente. Cabe señalar que, en el sector público la formación de especialistas en se han reducido al mínimo, solo para pocos privilegiados, igual sucede en el sector privado.

2. Desarrollos de carrera: En este caso, el ministerio de educación a través de la zona educativa Táchira, realiza programas de desarrollo de carrera como una modalidad de capacitación larga, para aquellos docentes que deseen continuar formándose para alcanzar puestos de supervisión o directivos en el escalafón. Igualmente, el Instituto Politécnico Santiago Mariño—Táchira, posee programas de desarrollo de carrera como el convenio con la UPEL y con la Universidad Fermín Toro para la formación pedagógica de profesionales no docentes y especialistas en educación superior, los cuales continúan impartiendo clases mientras cursan dichos programas, como modalidad de capacitación larga efectuado en este instituto educativo.

De esta manera, se tienen a los programas de desarrollo de carrera: Esta modalidad de capacitación larga se observó en organizaciones consultadas del sector público. En este orden de ideas De Cenzo y Robbins (2003) presentan que:

El desarrollo de carrera es un proceso continuo por el cual los individuos progresan a través de una serie de estadios, cada uno de los cuales es caracterizado por una relativa unidad de temas y tareas. Los planes de carrera, son el resultado del proceso de planeamiento de actividades (experiencias de trabajo programado, capacitación, entre otras.) desarrolladas para un individuo en función de las habilidades requeridas para el desarrollo de su carrera. (p.171)

Es así como, estos programas se plantean a partir de mecanismos como la identificación de necesidades de capacitación y la evaluación de desempeño, donde se relevan las distintas habilidades que debe desarrollar el personal. Luego se programa un plan de capacitación a medida para esas personas acorde a sus necesidades y las necesidades de la organización de disponer de recursos de reemplazo para sus cuadros gerenciales y/o directivos. En este sentido De Cenzo y Robbins (2003) presentan que:

Es decir que estos planes obedecen al planeamiento que realizan ciertas organizaciones en relación con su previsión futura de cuadros de reemplazo, destinados a la formación de cuerpos directivos de la organización. Estos programas tienen una duración aproximada de entre 6 meses y un año o más (en una de las empresas dura 3 años) y se dicta sólo en casa matriz o algunas de las sedes más importantes de la empresa. (p.173).

3. Cursos Internos: Dentro de los *cursos internos* desarrollados por las organizaciones se presentan diversas modalidades según los objetivos previstos y estructura de desarrollo de las experiencias de capacitación, como por ejemplo, la formación de cuerpos específicos, o la formación de cuadros de reemplazo para cargos estratégicos. Estos programas, en están destinados en algunas organizaciones a la formación de cuerpos especiales,

y en otras empresas son programas específicos de formación para determinadas funciones.

En el caso del ámbito privado, se observó la experiencia del Instituto Politécnico Santiago Mariño—Táchira, con una necesidad específica, de dar respuestas a políticas de capacitación y formación de profesionales no docentes, en las áreas de pedagogía, evaluación, planificación, entre otras como la educación a distancia.

En el caso del ámbito público, hay experiencias en organizaciones, como por ejemplo la formación de cuerpos de trabajo, tal como en la Cancillería que prepara el cuerpo de diplomáticos de la nación, o como el ministerio de educación que forma un cuerpo de supervisores de zona, posiblemente haya críticas por funcionarios que llegan a esos cuerpos sin pasar por esos cursos de formación interna, pero es el deber ser de esas organizaciones la aplicación de los mismos para todo el personal seleccionado para esos cuerpos de trabajo.

Para ilustrar mejor, las finalidades de la formación recibida en estos programas es suministrar una similar a la de una especialización o maestría, una formación específica para el desempeño de funciones; en la administración pública, se han dado casos como el programa específico de estudio de funcionarios de carrera, como la antigua escuela tributaria del Ministerio de Hacienda con un cuerpo de profesores especializados, y en el ámbito privado la escuela de gerentes de sucursal del Banco Mercantil. En algunos casos una vez obtenido el título se continúa trabajando el egresado en el mismo organismo. De Cenzo y Robbins (2003):

Los temas o contenidos en las experiencias mencionadas son de tipo gerenciales, de planificación estratégica, tributarios, de mercadeo, de finanzas donde además de contenidos específicos de administración se capacita al personal en la línea política de la compañía en relación con el manejo de sus recursos humanos, producción y sus formas de funcionamiento. (p.88)

4. Otro tipo de cursos: Dentro de la categoría de *otro tipo de cursos*, no se observó en ninguna de las organizaciones consultadas. Más en la revisión documental se señala que si hay instituciones o empresas que si la aplican, en donde se reseña que, se realizan otras experiencias tales como, la de capacitación a través de pasantías, cursos de idioma o el caso particular de las residencias médicas en hospitales.

Tanto en el sector público como en algunas empresas del privado, se desarrollan planes orientados a la realización de experiencias en otras organizaciones, por ejemplo el INCES posee varios sistemas de pasantías de jóvenes que se desempeñan tanto en el área administrativa y de producción en otras empresas con las que se han desarrollado convenios. Esto se enmarca en el organismo como un sistema de capacitación para el trabajo. En el sector privado la empresa de cualquier sector productivo pueden desarrollar programas de pasantías en vinculación con universidades en las áreas de ingeniería, contaduría, administración informática, salud, producción con o sin convenios.

Contenidos, duración y modalidad de la capacitación larga en las organizaciones

Cabe señalar que, algunas de las principales actividades de capacitación de larga duración que se realizan actualmente, la mayor parte del contenido tratan temas específicos en relación con la tarea central de la organización, en segundo lugar se incluyen actividades de capacitación en administración. La duración de los cursos varía entre cinco meses y tres años, pero la mayoría de las experiencias se agrupan en la categoría de entre cinco (5) meses y un año En este orden de ideas Tichy (2011) revela que:

Los cursos de larga duración están dirigidos en la mayoría de los casos a los niveles superiores y medios de la pirámide jerárquica de la organización, tanto en el ámbito público y como en el privado. Es menor la cantidad de experiencias de capacitación larga dirigidas a los sectores operativos. (p.94)

Por lo general, la mayoría de los programas de capacitación de largo plazo son presenciales, aunque se registran algunos casos de formación a distancia y formación en servicio. No existen grandes diferencias entre el ámbito público y privado, salvo en el caso de la capacitación en servicio que es característico del sector privado. En el caso de sector público se registran actividades de formación en servicio, como en el caso de los médicos residentes, que puede pensarse como una modalidad especial de formación en servicio.



Gráfico 9. Contextualización de la capacitación larga de personal en las organizaciones.

Fuente: Arellano (2020)

Contextualización de la capacitación larga

Se encontró que, las experiencias de capacitación de larga duración pueden ser externas o internas y de distintos tipos: Programas de capacitación externos en universidades, programas de capacitación interna desarrolladas por las mismas instituciones y también experiencias como pasantías de trabajo en las mismas organizaciones o en otras (ver mapa conceptual del gráfico 9).

1. Por su lugar o sitio donde se imparte.

1.1. **Interna:** Directamente impartida en y por empleados de la organización.

1.2. **Externa:** Solamente impartida en un lugar diferente y por empleados ajenos a la organización.

2. Duración: Jornadas o cursos de más de cinco (5) meses a tres (3) años..

3. Modalidades de la capacitación impartida:

3.1. Carrera de pregrado.

3.2. Especializaciones.

3.3. Maestrías y doctorados.

3.4. Desarrollos de carrera.

3.5. Cursos internos.

3.6. Otros tipos de cursos: Programa de pasantías.

4- Metodología de trabajo:

4.1. Carrera con un diseño curricular.

4.2. Contenidos teóricos y prácticos

4.3. Se imparten en ocasiones demostraciones prácticas.

4.4. La asistencia es presencial, en ocasiones puede ser a semi-presencial y a distancia.

4.5. Experiencias de trabajo programadas.

4.6. Esfuerzo sostenido y sistemático.

4.7. Diseñados en función de las habilidades requeridas.

- 4.8. Programas de pasantías.
- 4.9. Convenios con universidades
- 4.10. Con becas o financiamiento total o parcial.

5. Finalidad esperada:

- 5.1. Formación profesional.
- 5.2. Formar cuerpos específicos de reemplazo.
- 5.3. Formación específica para el desempeño de sus funciones.
- 5.4. .Dirigidos a niveles gerenciales.
- 5.5. Se forman en base a temas específicos con la tarea principal de la organización.

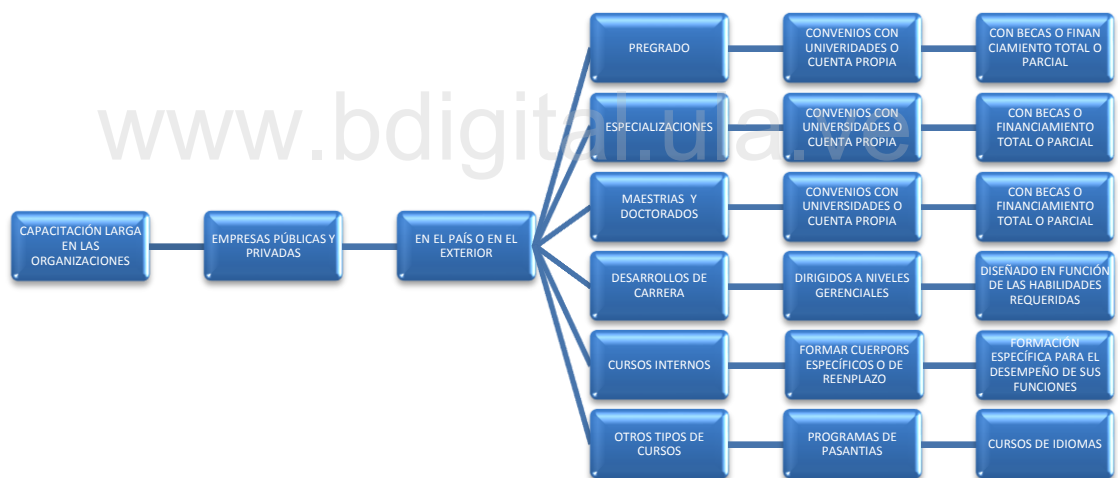


Gráfico 10. Contextualización de la capacitación larga de personal en las organizaciones.

Fuente: Arellano (2020)

Instituciones que participan en la capacitación del personal

Al respecto conviene decir que, en las organizaciones que realizan capacitación de larga duración, las actividades son desarrolladas por instituciones externas que en la mayoría de los casos son universidades venezolanas. En las organizaciones públicas y privadas universitarias del país, la mayor parte de las actividades de capacitación al personal administrativo están desarrolladas por el mismo organismo.

En este último caso, esto se debe a que, son organizaciones creadas específicamente para el proceso de enseñanza aprendizaje, con lo cual se pueden capacitar cuadros, tal como lo realizan la ULA, la UNET, el IUPSM, el IUTI, entre otras, tanto para docentes como con empleados administrativos. En el caso de las organizaciones privadas y/o públicas cuya función específica no es la de formar, sino la gestión de servicios y/o producción en las distintas ramas de la economía, en general mantienen convenios con otras organizaciones para la capacitación larga de sus empleados, generalmente son instituciones de educación superior venezolanas.

Como se indicó, los tipos de instituciones a los que asiste el personal de organizaciones privadas son universidades venezolanas o del exterior, o como el INCES, también consultoras especializadas de acuerdo a la rama en la que se desempeña la organización, como por ejemplo instituciones especializadas como el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). También algunas organizaciones acuerdan la participación de consultoras para armar planes de capacitación o para participar en actividades de evaluación de desempeño, donde se evalúan las habilidades del personal en vistas al planeamiento de planes de carrera.

Mejores prácticas empresariales de capacitación internacional a nivel público o privado

De los casos empresariales conocidos con mayor éxito, se observa que como parte de su proceso de capacitación se ha destacado la *detección de necesidades de capacitación*, misma que constituye el punto de partida que permite a la empresa identificar las potencialidades a desarrollar y los obstáculos a superar, para alcanzar una mayor productividad individual y empresarial. A continuación algunos ejemplos:

1. Xerox, Brasil: Realizó la detección de necesidades por área o sección, lo que le permitió acercarse y evaluar comparativamente el perfil deseado y el real. Xerox considera que las necesidades y funciones de cada departamento y función de la organización son diferentes y se torna difícil suponer que pueden elaborarse los planes de capacitación sin un acercamiento a las especificidades de cada parte de la empresa.

2. Volkswagen, Puebla: Su proceso de detección de necesidades lo realizó en cada sección de la empresa que cuenta con un asesor del centro, donde realizan una tarea permanente de diagnóstico y de detección de necesidades de capacitación.

3. Telmex, México: Considera a la capacitación como parte la planificación estratégica de la empresa. Su sistema de detección de necesidades es una composición mixta que está integrada por representantes del sindicato y de la dirección de la empresa, quienes consignan la información obtenida, en una base de datos donde consta la información acerca de los trabajadores y de la función que ocupan, lo que les permite también prever algunas demandas futuras (ligadas a jubilaciones, por ejemplo).

4. Siderca, Argentina: Su modelo de capacitación es de carácter sistémico. Se basa en una formación por competencias, con la finalidad de facilitar el desarrollo de su personal, mismo que está dividido en los siguientes niveles: operarios, supervisores, personal *fuera de convenio*, y alta gerencia. Para

cada nivel se realiza un análisis del puesto, en el que intervienen el supervisor, el posible futuro instructor y una persona del área de capacitación, se diseña el curso con la participación de un ingeniero técnico con experiencia y sensibilidad en los temas de aprendizaje, se dicta el curso y se evalúa. La capacitación se ajusta a las necesidades específicas de la empresa.

5. Empresa Estatal Petroquímica, Brasil: El programa de capacitación se implementó a partir de la instalación de los programas de calidad. Para ello se formuló el proyecto de capacitación que entre otros temas consta de: desarrollo de una norma para identificar necesidades de entrenamiento y desarrollo que focaliza las necesidades del personal; verificación de los resultados con evaluaciones en plazos determinados; diseño de un *programa de desarrollo personal* para los niveles superiores, que identifica el plan de carrera y lo que el puesto requiere como conocimiento y capacitación; y el diseño de un Plan de Desarrollo Individual (PDI) donde constan los entrenamientos efectuados.

El plan de capacitación se elabora sobre la base de las horas/persona disponibles para el trabajo y las correspondientes a la capacitación, esta relación no puede superar el tres por ciento (3%). Finalmente, se realiza una certificación, sobre la base de un plan de certificación elaborado por el sector de desarrollo de recursos humanos, tomando en cuenta que para cada cargo hay un sistema de certificación determinado.

Otros métodos de capacitación

También en este sentido, Rodríguez (2007) expresa que los métodos de capacitación: “Se entienden como un conjunto de estrategias y procedimientos, dirigidos a proporcionarle al empleado, los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para el desempeño eficiente de su cargo presente y futuro, previa detección de las necesidades de las mismas”

(p.267). Según el autor, existen muchas formas de impartir capacitación y desarrollo, dentro de las más importantes se destacan:

1. Adiestramiento en el puesto de trabajo: Consiste en el aprendizaje de un trabajo mientras el trabajador lo desempeña. Existen varios tipos de capacitación en el puesto: El método de instrucción, en el cual se realiza la capacitación con la orientación de un empleado experimentado o del supervisor; también se puede dar las modalidades de aprendizaje mediante la observación y la rotación de puestos, la cual consiste en pasar de un puesto a otro. En la alta gerencia, se utiliza la posición de asistente al cargo que ocupará en el futuro. Esta técnica tiene la ventaja de ser económica, facilita el aprendizaje y obtienen retroalimentación directa sobre su desempeño. Sin embargo, tiene la desventaja de que el instructor no siempre posee el dominio de estrategias de enseñanzas adecuadas o no está formado con los métodos apropiados de instrucción.

2. Capacitación vestibular por simulacro: consiste en proporcionar enseñanza en un equipo simulado. Este método es el más apropiado cuando la capacitación directa en el puesto resulta costosa o peligrosa. Esta técnica permite transferencia, repetición y participaciones notables, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

3. Demostración y ejemplo: Una demostración comprende una descripción del uso de experimentos o ejemplos. En este método el supervisor realiza las tareas, explicando paso por paso el por qué, y el cómo del trabajo.

4. Métodos de salones de clase: constituye una modalidad de la capacitación en grupo y es uno de los métodos más utilizados hoy día, y consiste en la instrucción en lugares similares a los salones de clase o auditorios. Este método es usado cuando se van a impartir conceptos, teorías y habilidades para resolver problemas. Es adecuado para el personal técnico, profesional y gerencial, donde se espera que adquieran conocimientos específicos. Los métodos más comunes son la conferencia,

mesa redonda, estudios de casos, interpretación de papeles e instrucción programada.

Capacitación formal e informal en las organizaciones y cuándo son necesarios

Dentro de este contexto, la capacitación puede efectuarse de manera informal o formal. La *informal* consta de un conjunto de instrucciones que se dan sobre la marcha, por ejemplo: un supervisor indica a un empleado la utilización correcta de los archivos o enseña a una recepcionista cómo llevar el libro de registro de usuarios. Muchas de las funciones de un supervisor incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un empleado de una manera más efectiva que la capacitación formal. El administrador debe decidir el tiempo de duración del curso después de determinar que un trabajador necesita capacitación formal. Los cursos de capacitación formal pueden durar desde un día hasta varios meses, según la complejidad de la tarea que se enseña.



Gráfico 10. Contextualización de la capacitación formal e informal de personal en las organizaciones.

Fuente: Arellano (2020)

Tipos de capacitación a brindar por las organizaciones, según corresponda:

Se debe agregar que, las organizaciones aplican la capacitación al personal, cuando es necesaria dado un cumulo de circunstancias que cambias todo o parte de los servicios que prestan, entre estas, se lleva a cabo:

1. La capacitación inductiva y de actualización: Que son aquellas que, se orientan a facilitar la integración del personal, las mismas están dirigidas al personal que requiere de capacitación técnica según el puesto que ocupen en la actualidad. Asimismo, están destinadas al personal que brinda servicios de atención al cliente que requieren de actualización constante respecto a las novedades generadas por el organismo.

En tal caso, se organizan programas de capacitación para dicho personal de acuerdo a las necesidades puntuales de los destinatarios. Cabe señalar que, pocas organizaciones realizan adecuadamente el proceso de inducción al personal porque es tomado muy a la ligera, las expresiones más coloquiales son...."que pase lo que yo pase, donde nadie me explico lo que tenía que hacer"...."a mi me toco solo y nadie me presentó con nadie"...y varias más así de semejantes. Pero si existen experiencias de este tipo, tal como el curso de inducción al personal docente en el Instituto Gran Colombia IUGC.

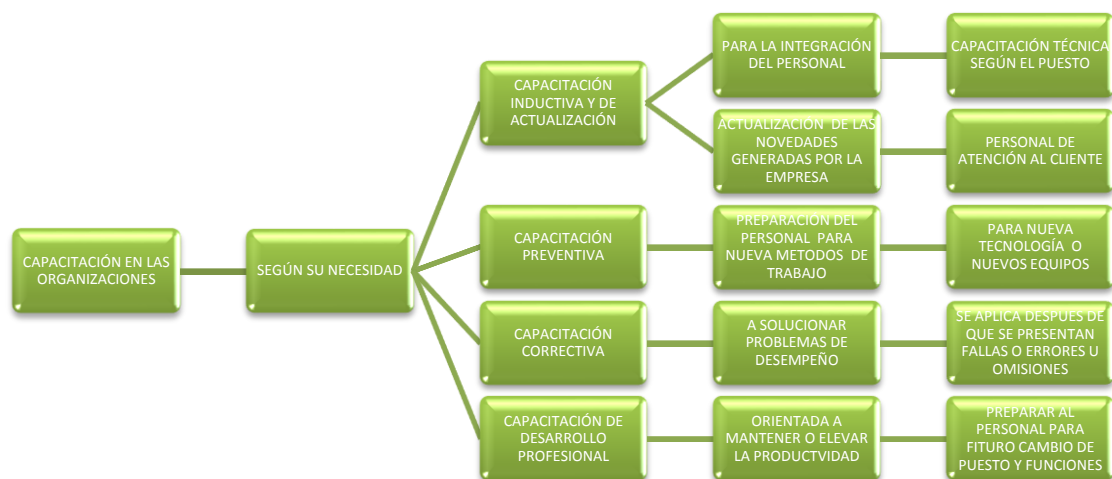
2. Capacitación preventiva: Es oportuno señalar que, las organizaciones también realizan capacitación preventiva. Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en la empresa; y por ende, en el personal, toda vez que su desempeño pueda variar con los años, sus destrezas puedan deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo organizacional. Lo anterior en las compañías, es conocido como cursos o

talleres de actualización, con contenidos mayormente en informática, administración tributaria, o por la aplicación del software administrativo y contable.

3. Capacitación Correctiva: De forma paralela y simultánea las organizaciones utilizan la capacitación correctiva: Orientada a solucionar problemas de desempeño. Sus fuentes de información pueden ser: La evaluación de desempeño, informes de gestión, informes de resultados y los estudios de estado de situación de necesidades de capacitación, dirigidos a identificar y determinar las soluciones posibles a través de acciones de capacitación.

A diferencia de la preventiva, que se realiza antes de que se presenten los cambios de tecnología o procedimentales, la correctiva se aplica después de que se presentan fallas y/o errores u omisiones. Este último tipo de capacitación se realiza muy frecuentemente directamente en el trabajo, de manera informal, generalmente de un supervisor o gerente a un subalterno o de un mismo compañero de trabajo que no es su superior, en donde se le explica de cómo debe hacer la tarea donde falló. En otras ocasiones las empresas preparan un taller formal con demostraciones prácticas, impartidos por personal interno o externo. Este tipo de adiestramiento se imparte en lapsos muy cortos.

4- Capacitación de desarrollo profesional: También es cierto que, existen organizaciones que realizan la capacitación de desarrollo profesional: Orientada a mantener o elevar la productividad del personal, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar sus servicios y puestos. Este tipo de capacitación generalmente es formal, de larga duración, externa, presencial aunque se aplica la virtual o modalidad de ambas, en parte o toda la carrera financiada por la organización.



www.bdigital.ula.ve

Gráfico 11. Contextualización tipos de capacitación a brindar por las organizaciones, según corresponda
Fuente: Arellano (2020)

Modalidades de capacitación en las organizaciones

Los tipos de capacitación mencionados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- 1. Formación:** Tiene como propósito impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento del organismo.
- 2. Actualización:** Orientada a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de avances tecnológicos en una determinada actividad.

3. Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o, al desarrollo de habilidades respecto a un área determinada de actividad.

4. Perfeccionamiento: Tiene como objeto completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

5. Complementación: Su objeto es reforzar la formación del personal que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por un puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

www.bdigital.ula.ve

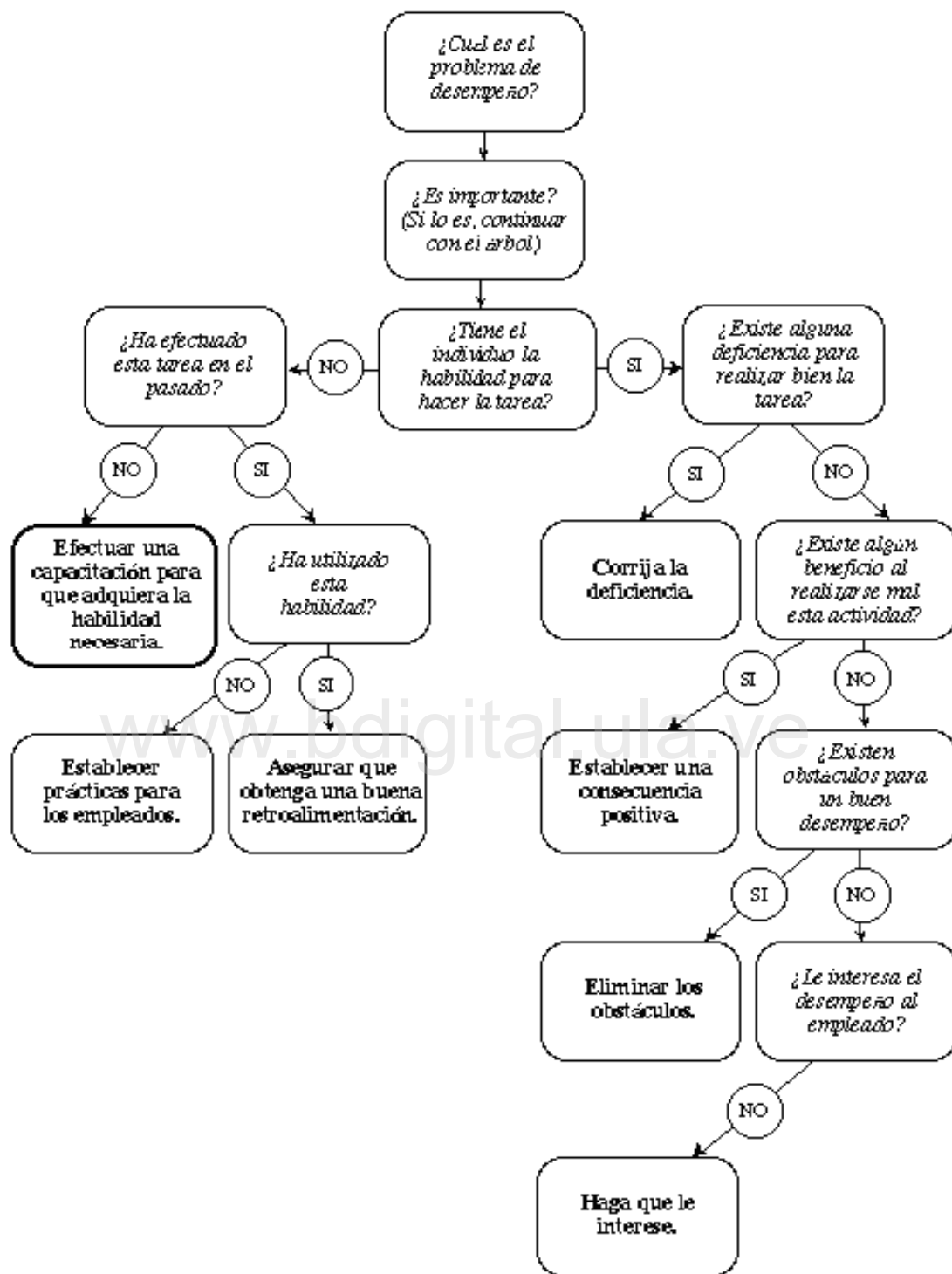


Gráfico 12. Diversas tipologías de como se está capacitando al personal.
Robbins, S. (2002).

Las metodologías para la evaluación de la capacitación de personal en las organizaciones

Introducción

Es necesario aclarar que, tal y como se reseñó en el capítulo dos (2) del presente estudio, la investigadora necesita explicar que una cosa es la evaluación del desempeño laboral, la cual se les puede aplicar a todos los trabajadores, empleados, obreros y gerentes de una empresa, sin que necesariamente hayan sido capacitados recientemente o alguna vez. Y otra cosa, es la evaluación del impacto de la capacitación, la cual se aplica a los trabajadores que han sido recientemente capacitados formalmente, inclusive la capacitación informal puede ser evaluada por el supervisor del trabajador, al operario al cual se le acaba de entrenar en alguna habilidad o destreza.

Por lo que, es conveniente aclarar esta situación en este punto de la tesis, ya que en este objetivo dos (2) se van a caracterizar los métodos y/o técnicas de evaluación del impacto de la capacitación de personal en las organizaciones y en menor grado también las de evaluación del desempeño laboral. Porque, si se puede aceptar que esta última se puede aplicar en el personal capacitado en el corto plazo, para medir cuál es su desempeño semanas después de finalizado el evento que lo estaba capacitando.

Organizaciones que evalúan la capacitación dada

Como ya se explicó, de las preguntas con que se desarrolló la búsqueda de experiencias de capacitación y de evaluación de impacto en las empresas públicas y privadas contactadas, a la muestra inicial de treinta (30) organizaciones, a las cuales primeramente se les realizó solo las preguntas una (1) y tres (3) de la lista::

- ¿Capacitan o no al personal administrativo de la organización?

- ¿Realizan evaluación de impacto a la capacitación impartida al personal administrativo participante o solo se limitan a practicar la evaluación del desempeño?

Dentro de este contexto, hubo organizaciones que fueron descartadas porque respondieron *no* a la segunda pregunta, por lo que, en el presente apartado se describen a las organizaciones consultadas que respondieron a la segunda pregunta que si realizan evaluación de impacto a la capacitación impartida al personal administrativo. Al respecto conviene señalar que, en el desarrollo de este objetivo se describen las modalidades de evaluación de capacitación de corta y larga duración, desarrolladas por las distintas instituciones u organizaciones consultadas, considerando si evalúan la capacitación, qué niveles alcanzan al evaluar, si evalúan todas las experiencias o sólo algunas y con qué profundidad, las metodologías que emplean para evaluar, si evalúan transferencia o impacto y qué tipo de técnicas emplean.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 12. Las organizaciones que practican evaluación de impacto.

Organización	Practican evaluación de impacto a la capacitación dada		Practican evaluación de desempeño	
	Sí	No	Sí	No
ULA Táchira	X		X	
UNET Táchira.	X		X	
Banco de Venezuela	X		X	
Banco Bicentenario.		X	X	
Banco Sofitasa—Táchira.		X	X	
IUTI – Táchira.		X	X	
UNIOJEDA -- Táchira.		X	X	
Instituto Politécnico Santiago Mariño—Táchira.	X		X	
PASTCA.		X	X	
Tejeduría Suramericana—Táchira.	X		X	
Hilandería Del Sur—Táchira.	X		X	
MADECO—Táchira		X	X	
Alcaldía de San Cristóbal		X	X	
Gobernación del Táchira.		X	X	
Supermercado Garzón—Táchira.		X	X	
Supermercado Premiun—Táchira.		X	X	
Policía del estado Táchira.		X		X
Caja de ahorro policía del estado Táchira.		X		X
SEGTRANS C.A.--San Antonio del Táchira.	X		X	
Dirección Regional de Seguridad para el Servicio Penitenciario del Municipio San Cristóbal		X		X
Panadería y Pastelería San Martín de Loba, S.A. de Santa Ana Estado Táchira.	X		X	
Zona educativa del estado Táchira.	X		X	

Autor: Arellano (2020).

Como se pudo conocer, todas las organizaciones consultadas en este estudio realizan algún tipo de capacitación, pero sólo nueve (9) de ellas realizan de alguna forma evaluación de impacto a la capacitación dada. Por lo tanto se estudian las características de las actividades de evaluación de impacto de esas empresas, las mismas tanto del ámbito público como privado y además se caracterizó este tipo de valoración apoyándose en el análisis bibliográfico.

Cuadro 13. Tipo de organizaciones que practican evaluación de impacto.

Tipo de organizaciones	Realizan evaluación a la capacitación		Frecuencia	Realizan evaluación de desempeño		Frecuencia
	Sí	No		Sí	No	
Públicas	4	6	60% No	7	3	70% Sí
Privadas	5	7	58% No	12	0	100% Sí
Total	9	13		19	3	

Fuente: Arellano (2020)

La capacitación de personal en las organizaciones

Muy posiblemente, no siempre las organizaciones consultadas cuentan con el conjunto de condiciones que favorecen la puesta en marcha de experiencias de evaluación de impacto a la capacitación dada, a pesar de ello se tienen referencias que, tanto en el sector público como en el privado se han realizado o se realizan experiencias de evaluación de efectividad a la preparación impartida a los empleados. Concernió indagar, como se ve a continuación, cómo la conciben, con qué modelos trabajan y qué efectos obtienen.

En los apartados siguientes, se describen las actividades de evaluación de impacto de la capacitación que realizan las organizaciones consultadas, sus modalidades y prácticas a los efectos de obtener un panorama general del contexto en el cual se practica la misma, es decir, con qué técnicas se cuenta, a qué tipo actividades de capacitación se aplica, en el concierto de qué prácticas de evaluación, con qué frecuencia, de qué manera, con qué instrumentos, con cuáles resultados y qué dificultades.

Se puede afirmar que, una de las metas de este trabajo fue recuperar algunas de estas experiencias y realizar un registro de las mismas, analizando sus enfoques, metodologías y efectos, de manera de conformar un pequeño banco de datos que sirva de interés a los especialistas y capacitadores de recursos humanos.

De esta manera, en este objetivo se presenta un repertorio clasificado de modalidades de evaluación de impacto o de efectividad de la capacitación. Como resultado del trabajo de campo, del análisis bibliográfico y estudio de los procedimientos utilizados por las organizaciones estudiadas, se desarrollaron lineamientos de capacitación y evaluación para el personal administrativo de la ULA y UNET, como una nueva propuesta conceptual y metodológica de aplicación en la gestión de la capacitación del personal administrativo de las universidades públicas del estado Táchira, ya mencionadas.

Métodos de evaluación de impacto de la capacitación

Ahora se puede señalar que, de las organizaciones consultadas que realizan capacitación corta o larga, pocas evalúan de alguna forma esas actividades de adiestramiento o de formación, ya que aluden que fue la institución universitaria o el ente educativo o consultor que ya los evaluó durante el desarrollo y finalización de los cursos.

Al respecto conviene decir que, las organizaciones estudiadas que emplean distintas modalidades para evaluar sus experiencias de capacitación, lo hacen ayudándose con los sistemas de evaluación ya existente en la corporación, o a través de credenciales expedidas por terceros, o por medio de mecanismos especialmente diseñados con ese fin. A continuación se describen las modalidades observadas.

Cuadro 14. Modalidad de evaluación de impacto en las organizaciones.

Modalidad de evaluación	Organizaciones consultadas		
	Si	No	Total
Seguimiento formal	9	0	9
Evaluación de los aprendizajes	3	6	9
Sistema de evaluación de desempeño	3	6	9
Evaluación específica	2	7	9

Fuente: Arellano (2020)

1. Modalidad de seguimiento formal: Cabe señalar que, se refiere a tomar como criterio de evaluación las certificaciones formales que expiden las instituciones externas a la organización a la que concurren los empleados (generalmente son instituciones universitarias). Este sistema se emplea siempre en el caso de las experiencias de formación larga en universidades, como especializaciones, maestrías y doctorados en el país o en el exterior. Igualmente, en los talleres de corta duración.

A este propósito, de las organizaciones consultadas, solo nueve (9) de ellas realizan este tipo de seguimiento formal, como una medición del posible impacto de la capacitación, siete (7) de ellas la ULA, UNET, Banco de Venezuela, IUPSM, Tejeduría Suramericana, Hilandería Del Sur y Zona Educativa Táchira aplican este tipo de evaluación a la capacitación de larga duración externa que reciben sus empleados administrativos. En este

sentido, la UNET y la ULA si evalúan la capacitación larga de esta forma, generalmente son docentes los que aplican en estos programas de formación, pero también hay administrativos que participan y reciben este tipo de formación de carrera.

También se observó que, nueve (9) organizaciones tal como la realizan la ULA, UNET, Banco de Venezuela, IUPSM, Tejeduría Suramericana, Hilandería Del Sur, SEGTRANS C.A., Panadería y Pastelería San Martín de Loba, S.A. y Zona Educativa Táchira aplican este tipo de evaluación a la capacitación corta, exigiendo al ente externo que impartió el adiestramiento aprendizaje que evalúen y coloquen una nota o resultado cuantificado, a sabiendas según explicó el personal consultado, que es para medir el impacto de la capacitación esperada de esos cursos o talleres cortos realizados. Cabe señalar que, en este sentido Candelo y Ortiz (2013) manifiestan que:

De esta manera, las organizaciones que envían a su personal a capacitarse, realizan un seguimiento formal que consiste en las certificaciones de aprobación de los cursos que emiten las instituciones formadoras. Se confía en la idoneidad de los centros de formación que en general son de prestigio como pauta de calidad de la capacitación recibida. (p.172)

Adviértase de que, no es que el resto de empresas que proporcionan capacitación corta, no verifiquen los certificados que reciben los participantes de los cursos o talleres, más simplemente lo toman como un requisito cumplido, del hecho de que el personal sí asistió al curso y cumplió con la asistencia y no le exigen al ente capacitador externo que califique de forma cuantitativa al empleado participante.

2. Evaluación de los aprendizajes: Dentro de este contexto, esta modalidad consiste en evaluar los aprendizajes desarrollados por el personal que se capacita, sin una referencia específica a las modificaciones en el trabajo. Sólo dentro del sector privado se observaron organizaciones que trabajan con este método.

Las organizaciones que trabajan con esta modalidad son aquellas que forman cuerpos específicos y desarrollan internamente sus cursos de formación como por ejemplo, el IUPSM en la formación de un cuadro de docentes que participan en el curso de larga duración para profesionales no docentes, más comúnmente llamado componente docente. También se da en los cursos de postgrado desarrollados externamente, tal cual como lo realizan Tejeduría Suramericana e Hilandería Del Sur, en la formación y promoción de empleados administrativos a la alta y media gerencia. En este orden de ideas, Ruty (2007) revela que:

En algunos casos se realiza un seguimiento que acompaña el proceso de evaluación de los alumnos, que en estas organizaciones está orientado a buscar información sobre las características de las actividades de enseñanza y el desempeño de los empleados administrativos participantes. (p.69)

Al respecto, estas dos últimas organizaciones nombradas realizan un seguimiento periódico a través de encuestas sobre el desempeño de los docentes, los materiales y el ambiente físico. Luego, Informalmente se controla la carrera posterior de los egresados y su desempeño en el trabajo. Igualmente se trabaja con evaluación por materias y se revela información sobre la adecuación y cobertura de los contenidos de los programas, la cantidad de material de lectura, la utilidad de la dinámica de las clases, la calidad de los docentes y el desempeño en el curso de los empleados.

3. Sistema de evaluación de desempeño: Se puede afirmar que, la evaluación de desempeño es un proceso que permite evaluar el comportamiento de cada empleado en su trabajo. Los aspectos que incluye la evaluación de desempeño son los logros, las competencias, conductas o valores. Dentro del ámbito privado, existen organizaciones consultadas que evalúan la capacitación a través del sistema de evaluación de desempeño. Según Ruty (2007):

En general, se trata de cuestionarios estandarizados que se aplican una vez por año a todo el personal. Los cuestionarios están confeccionados sobre una serie de competencias o habilidades que deben desarrollar sus empleados previamente definidas por la organización y las acciones de capacitación que se planifican anualmente en base a un relevamiento de necesidades de capacitación que se desarrollan se ajustan a estas competencias. (p.70)

Habría que decir también, este sistema es utilizado preferentemente por las organizaciones privadas tal como lo realiza el IUPSM, Tejeduría Suramericana e Hilandería Del Sur. En las organizaciones públicas analizadas si bien existe el sistema de evaluación de desempeño, en general no se utiliza como insumo para este tipo de actividades de capacitación. Esta forma de evaluación, que en algunos casos se utiliza como mecanismo para evaluar el impacto de la capacitación no se aplica como tal, ya que en las demás organizaciones consultadas, se evalúan a todos los empleados hayanse capacitado o no. En este sentido Rutty (2007) señala que:

Una de las estrategias que aplican las organizaciones que evalúan a través de evaluación de desempeño, es tomar como criterios estándares de productividad definidos y/o estándares de evaluación de los modelos de competencias que están definidos para la organización. (p.70)

Al respecto conviene decir que, otra alternativa, especialmente en las organizaciones que trabajan con formas directas de evaluar el impacto, tal como lo aplica el IUPSM, Tejeduría Suramericana e Hilandería Del Sur, es la comparación con niveles de desempeño alcanzados con anterioridad. En todos los casos los estándares son contruidos, siempre sus categorías son cualitativas o conceptuales, aunque sean traducidas en porcentajes.

4. Evaluación específica: Es justo señalar que, en esta categoría se consideran aquellas iniciativas de las organizaciones consultadas que indagan acerca de las transformaciones ocurridas en el trabajo de los capacitados, más allá de las certificaciones formales obtenidas en los centros

de capacitación y el seguimiento de la performance de los cursos. De las organizaciones consultadas se registran dos (2) casos que emplean este tipo de evaluación, ambas del ámbito privado. De esta manera, el área de recursos humanos de Tejeduría Suramericana y el de Hilandería Del Sur, desarrolla distintos cursos dirigidos a empleados, y que se dictan en las modalidades *a distancia*, asimismo como cursos de grado y posgrado presenciales dentro del programa de formación continua.

Cabe señalar que, en este sentido Candelo y Ortiz (2013) manifiestan que: “Se evalúan todas las actividades con el objeto de averiguar cómo estudian los participantes, el desempeño de los tutores y el funcionamiento del entorno virtual empleado en el dictado de los cursos”. (p.180). Una de las actividades de evaluación desarrolladas en el marco del programa de investigación evaluativa del sistema de Tejeduría Suramericana y el de Hilandería Del Sur, se realiza a través de una encuesta básicamente orientada a obtener información sobre el desempeño del entorno informático, que indaga sobre los beneficios del sistema a distancia, la adecuación y comprensión de los contenidos, las formas empleadas para el estudio, la utilidad de las tutorías, el desempeño de los docentes y el control de los sistemas de comunicación empleados en el proceso de enseñanza.

Recapitulación de las características de las organizaciones consultadas que trabajan con evaluación de impacto en sus actividades de larga duración

Dado que, con la evaluación de la efectividad de la capacitación se intenta obtener información acerca del proceso de transferencia de los conocimientos al puesto de trabajo. Hay acuerdo en los autores en que, la evaluación de la transferencia de los aprendizajes o evaluación de la efectividad de la capacitación o de impacto, cuya denominación varía de acuerdo con los abordajes, es un avance muy importante en la profundidad

de la evaluación de la capacitación que se lleva a cabo en las organizaciones. De las veintidós empresas o instituciones consultadas solo nueve (9) de ellas realizan algún tipo de seguimiento a la capacitación de corta y/o larga duración, algunas del sector privado y otras del sector público.

Dentro de este contexto, solo las empresas del sector manufactura, como Tejeduría Suramericana e Hilandería Del Sur y en menor grado dos del sector educativo el IUPSM y la Zona Educativa del Ministerio de Educación, tienen una política de recursos humanos, que valora intensamente la capacitación y han desarrollado una vinculación importante entre el área y la línea. Desarrollan diversos programas de capacitación de corta y larga permanencia, los cuales son evaluados por ellas, tanto lo que aprendió el empleado participante, como la efectividad de capacitar del ente externo que la proporcionó.

Es de reconocer que, en estas organizaciones si bien no todas las actividades de capacitación son evaluadas, en las dos empresas de manufactura nombradas en el párrafo anterior, se aplican pruebas al término de dos semanas después de finalizados los cursos de capacitación que realiza la organización, en estos dos casos los resultados de la evaluación son el insumo para el plan de acción de cada empleado, que es realizado por los jefes, supervisores o directivos. De esta manera, la evaluación se orienta a obtener información sobre la transferencia al puesto de trabajo de los aprendizajes realizados.

Cabe aclarar que, en todas las organizaciones consultadas, que si realizan de alguna forma evaluación de impacto a la capacitación dada, se utilizan diversos instrumentos para evaluar, entre los que se encuentran: Entrevistas, planillas de observación, o planillas de verificación, entrevistas con especialistas capacitadores, certificación de aprobación, constancia de notas. También se utilizan como indicadores los informes de auditoría de gestión operativa, los registros de gestión tales como: indicadores de productividad, ventas, accidentología, quejas de clientes, entre otros.

Es de destacar que, todas las organizaciones consultadas envían a sus agentes, empleados, docentes, funcionarios u oficiales a talleres de capacitación corta o a cursar pregrado, especializaciones o maestrías en universidades y asimismo desarrollan también programas gerenciales largos de capacitación para gerentes, agentes o para docentes realizados dentro o fuera de la empresa, similares a especializaciones de siete (7) meses de duración. Estos cursos en algunos casos se cursan en otras instituciones, tal como lo efectúa el IUPSM, al servirse de los programas de capacitación de la UPEL, o la policía del estado Táchira en la UNES.

Pero, no todas organizaciones estudiadas evalúan todas las experiencias de capacitación, pero si tratan de integrar estrategias como la evaluación de desempeño, como insumo de aquellos cursos que no presentan indicadores objetivos para efectuar mediciones. Respecto a esta última estrategia de evaluación, la misma es aplicada tanto a los recién capacitados como a los que no, por lo que a veces para el área de recursos humanos es difícil diferenciar y medir el impacto o efectividad de la capacitación dada a cierto número de sus empleados. Según Mendoza (2011):

La evaluación de efectividad está orientada a valorar la eficacia de la capacitación, es decir la aplicación de los conocimientos en el puesto de trabajo y si ésta es efectiva, así como verificar su adecuación al plan de acción y en caso de trabajar con servicios externos de capacitación si el servicio es adecuado. (p.230)

Para revelar esta información se aplica una encuesta sencilla que recoge su opinión a veces sobre indicadores preestablecidos de desempeño sobre la efectividad del entrenamiento. Se analiza la evolución de estos indicadores a través de la observación de los jefes.

De acuerdo con lo anteriormente señalado, las empresas de manufactura Tejeduría Suramericana e Hilandería Del Sur, realizan experiencias de evaluación de la efectividad de la capacitación a través de un seguimiento que realiza el jefe inmediato. Por medio de, un breve formulario se indaga

sobre el logro de los objetivos de la capacitación, su aplicabilidad, si el agente ha mejorado la calidad de su rendimiento en el trabajo, si sugirió mejoras a raíz de los aprendizajes realizados y si la capacitación resultó adecuada para el desarrollo y crecimiento personal. En la mayoría de los casos las experiencias evaluadas son presenciales y dirigidas en líneas generales a mandos medios o gerenciales o técnicos especializados.

Cuadro 15. Las organizaciones que practican evaluación de impacto.

Organización	Seguimiento formal	Evaluación de los aprendizajes	Sistema de evaluación de desempeño	Evaluación específica
ULA Táchira	X			
UNET Táchira.	X			
Banco de Venezuela	X			
Instituto Politécnico Santiago Mariño Táchira.	X	X	X	
Tejeduría Suramericana Táchira.	X	X	X	X
Hilandería Del Sur Táchira.	X	X	X	X
SEGTRANS C.A San Antonio del Táchira.	X			
Panadería y Pastelería San Martín de Loba, S.A. de Santa Ana Estado Táchira.	X			
Zona educativa del estado Táchira.	X	X	X	

Autor: Arellano (2020).

Principales problemas que presenta la aplicación de evaluación de impacto

De otro lado, llegado a este punto de la investigación, los gerentes de RRHH, o personal entrevistado de las organizaciones consultadas, expresaron su interés acerca de este tipo de prácticas y señalaron (tanto los que han desarrollado experiencias de evaluación de impacto como los que aún no lo han hecho) los problemas que presenta la aplicación de evaluación de impacto, que se agrupan en cuatro cuestiones:

1. Dificultad de medir apropiadamente el impacto de la capacitación:

Realizada a través de indicadores cualitativos, se observa que resulta muy difícil encontrar parámetros objetivos de medición del impacto del aprendizaje en la organización que puedan dar cuenta de los beneficios generados. Los esfuerzos encaminados en este sentido, dicen, se encuentran teñidos por la subjetividad de los evaluadores.

2. El peso de los elementos de contexto: Ya sea provenientes del negocio particular al que se dedica la institución o las alternativas del entorno político o económico en el que se inserta la organización. La multiplicidad de variables intervinientes desvirtúa cualquier esfuerzo de evaluación del impacto.

3. Uno de los señalamientos generalizados es que: Ni los encargados de capacitación, ni el personal de línea, disponen de tiempo para realizar la evaluación, o incluso para procesar luego los datos recabados.

Finalmente en repetidas oportunidades los capacitadores declaran que hace falta instalar una cultura de la evaluación en las instituciones, de manera de lograr una mayor predisposición en los participantes (capacitados y jefes) a someterse a la evaluación. Los motivos que posibilitan esta actitud deberán ser que la evaluación es considerada valiosa, lo que justificaría el esfuerzo de realizar una autocrítica del trabajo realizado.

En síntesis, las experiencias de evaluación de la capacitación se desarrollan en organizaciones que se dedican a diferentes ramas de la producción y servicios, tanto del ámbito público como privado. La evaluación se aplica tanto a cursos de corta y larga duración, con distinto tipo de modalidades y contenidos, destinados en su mayoría a niveles gerenciales o medios. Un dato importante a considerar es que la mayoría de las organizaciones en Venezuela no son grandes en relación con la cantidad de personal y no disponen de recursos humanos dedicados a tareas de capacitación.

Descripción de los casos que evalúan el impacto de la capacitación de larga y de corta duración simultáneamente

En este apartado se presenta una descripción de las experiencias de evaluación de impacto. Se describen los casos tomando en cuenta:

1. Datos generales de la organización.
2. Características de los procesos de capacitación desarrollados.
3. Objetivos de la evaluación.
4. Estrategia metodológica: (instrumentos, momentos en que se realiza la evaluación, destinatarios de la evaluación, aspectos a evaluar).
5. Resultados obtenidos.
6. Modalidad de evaluación.

Experiencias de evaluación de impacto

Primer caso: Ministerio del Poder Popular para la Educación, Zona Educativa del estado Táchira

1. Datos generales de la organización:

- **Sector:** Administración Pública.

- **Rama de la actividad:** Administración del estado y aplicación de políticas educativas. Cabe señalar que, uno de los objetivos estratégicos de la zona educativa Táchira, es el de consolidar los sistemas nacionales de supervisión y de formación del personal docente, para garantizar la ejecución de políticas que conlleven al fortalecimiento del proceso educación bolivariana.

- **Tamaño:** Más de 6000 empleados entre directivos, administrativos, obreros y docentes.

Al respecto conviene decir que, el Ministerio del Poder Popular para la Educación, constituye el órgano de la administración pública nacional responsable de la regulación, formulación y seguimiento de las políticas, la planificación y realización de las actividades del Ejecutivo Nacional en materia de educación, que comprende la orientación, programación, desarrollo, promoción, coordinación, supervisión, control y evaluación del sistema educativo en todos sus niveles y modalidades; colaborar y participar en las actividades de generación y desarrollo científico; así como las demás competencias que le atribuyan las leyes.

2. Características de los procesos de capacitación desarrollados: Se desarrollan actividades de capacitación corta y de larga duración. Entre las actividades de capacitación corta están los talleres o cursos, sesiones de entrenamiento (pasantías y suplencias) y reuniones de trabajo. Cabe destacar que, en los procesos de capacitación larga se efectúan actividades de pregrado, especializaciones, maestrías, doctorados, así como desarrollos de carrera y cursos internos.

3. Objetivos de la evaluación: Lo que acontece es que, el proceso de evaluación de impacto, tiene como objetivo el seguimiento de las experiencias de capacitación. El objetivo de la experiencia de evaluación de la carrera docente es apoyar la decisión de continuación de formación del docente, supervisores y directivos.

4. Estrategia metodológica: Queda por aclarar que, la metodología para la evaluación se basa en entrevistas y encuestas. Una vez armado el

instrumento se realiza una experiencia piloto antes de aplicarlos. De esta manera, se realizan entrevistas con los instructores para poder diagramar el perfil del egresado. A partir de las entrevistas, se extraen las competencias básicas que se supone deben adquirir los capacitados y luego se observa a los egresados en el puesto de trabajo para evaluar si de verdad adquirieron estas competencias.

La evaluación se realizó al término del programa, en cada una de sus cohortes. Se realizaron encuestas a los alumnos, tutores, instructores y jefes que habían tenido residentes y que tenían alumnos egresados a cargo. Los aspectos a evaluar son:

- Selección de contenidos de los programas.
- La estrategia metodológica.
- Los cambios generados en el trabajo.
- La carrera posterior de los egresados.
- Los problemas generados.

Posteriormente, se indaga si los contenidos del programa son adecuados a las necesidades del ministerio de educación, si se pudieron aplicar los conocimientos y si el funcionamiento de las tutorías es satisfactorio. Sobre la forma de organización del estudio, se observa los hábitos de estudio: En qué momento estudian, que distribución horaria realizan, si trabajan en grupo. Respecto de los cambios generados en el trabajo, se averigua qué sucede cuando los participantes se retiran a hacer el curso y dejan el puesto de trabajo, qué trastornos provoca en la carga docente y en el clima de trabajo.

5. Resultados obtenidos: Los resultados obtenidos permitieron constatar que, los cursos de corta y de larga duración son buenos y que es deseable que continúen con la realización de algunos ajustes o modificaciones. La experiencia de evaluación se realizó hasta fines del 2004 y resultó muy satisfactoria para todos los participantes e involucrados. No obstante a pesar de que los resultados recomendaban la continuidad de la experiencia de

evaluación, la misma no se está aplicando totalmente, ya que el interés político sustituye a la evaluación de la capacitación.

6. Modalidad de evaluación: Es de reconocer que, esta evaluación se trató de una evaluación ex post de tipo cualitativa, que combina la evaluación de procesos con la evaluación de impacto y la metodología de triangulación a través del relevamiento de información de distintas fuentes.

Segundo caso: Tejeduría Suramericana e Hilandería Del Sur.

1. Datos generales de la organización:

- **Sector:** Manufactura.

- **Rama de la actividad:** Textil.

- **Tamaño:** Cada una entre 150 a 200 empleados.

Actualmente, ambas empresas pertenecen al mismo grupo, por lo que el sector capacitación de ambas está conformado por un grupo de profesionales en permanente vinculación con la línea. Todas las tareas de recursos humanos están involucradas con la línea, incluida la capacitación. La cual es entendida como uno de los pilares de ambas empresas. Hay una cultura fundacional instalada que propugna al negocio como gestor de los recursos humanos.

A este propósito, el área de capacitación tiene la función de soporte y ayuda a las diferentes áreas de negocio, la misma es entendida como un área de servicio. Ambas empresas están sometidas a normas de calidad, lo que también involucra al área de adiestramiento. Los instructores son externos al grupo económico, más tienen un perfil propio en relación con los objetivos y capacitación.

2. Características de los procesos de capacitación desarrollados:

Ambas empresas detectan las necesidades de capacitación con una herramienta corporativa, que sale de la evaluación de desempeño la cual se

realiza anualmente y consiste en el punto de partida para la capacitación. Algunas actividades surgen centralmente, pero la capacitación se plantea en general desde cada organización.

Cabe señalar que, todas las actividades de capacitación corta corporativa duran aproximadamente dos días pero existen otras experiencias de capacitación de mayor duración entre otros como los siguientes:

- Plan de desarrollo de directivos: En combinación con la Universidad de Yacambu, en la modalidad a distancia, la cual desarrolla cursos de capacitación para directivos a medida para cada empresa.

- .-Nuevos profesionales: Son cursos dirigidos a 4 o 5 personas que ingresan a la empresa. Involucra distintos tipos de cursos de introducción a la empresa (inducción) dirigidas a personas que están en la compañía con una duración de hasta 6 meses. para apoyarlos en el desarrollo de su rol.

- .- Formación de mandos medios: Orientados hacia los planes de mejoras para la organización.

- .-Programa para secretarias.

3. Objetivos de la evaluación: Es de destacar que, el objetivo de las actividades de evaluación es valorar la organización y encontrar las debilidades y fortalezas de los programas de capacitación. Se persigue obtener una retroalimentación sobre las mejoras y asegurar el máximo del aprendizaje.

4. Estrategia metodológica: Se realiza evaluación de impacto en las actividades de capacitación larga. El encuadre con el que se trabaja se basas en el modelo de niveles de Kirkpatrick y de Phillips con la medición de ROI. Por lo que, en el nivel 1 se pide la opinión de los capacitados sobre los contenidos del curso., la organización, la utilidad y la evaluación del instructor. La clasificación general del curso de pobre a excelente

Cuadro 16. Clasificación de las actividades de capacitación.

	Pobre	Falto desarrollo	Cumplió	Muy bueno	Excelente
1. Contenidos del curso					
2. Clasificación general del curso					
3. Organización (logística)					
4. Utilidad (aplicabilidad al trabajo)					
5. Docente					

Autor: Planilla de evaluación curso de formación para secretarias. (2015).

Asimismo, en el nivel 2 se toma un examen a libro abierto. A los directivos no se los somete a test, pero son evaluados a través de diversas técnicas como entrevistas, observación, centros de evaluación (assesment center), consultores. Los aspectos sobre los que se indaga son:

- Si aplicó lo aprendido a su tarea.
- Si el empleado mejoró su performance en la competencia involucrada.
- Si lo aprendido y aplicado permaneció en el tiempo contribuyendo a los resultados de la organización.

Posteriormente, el nivel 3 (efectividad) se trabaja con observación por parte de los jefes. Se busca información sobre si el empleado aplicó lo aprendido a la tarea, si mejoró su performance o competencia, y si lo aprendido permaneció en el tiempo, contribuyendo a los resultados de ambas empresas. La aplicación se traduce en porcentajes definidos previamente en cinco (5) categorías que se vuelcan en una planilla. Los porcentajes son los siguientes:

Cuadro 17. Plantilla de porcentajes.

Porcentajes	Comentario evaluativo
De 0 al 20%	El supervisor no observa mejora en la performance como resultado de la capacitación que realizó el empleado u observó algunos efectos superficiales o temporarios que no incidieron finalmente en el mejor desempeño de la competencia. Consensuado con el empleado, manifiesta algunas de estas situaciones.
De 21% a 40%	El empleado aplica algunos de los conceptos o destrezas aprendidos, pero manifiesta inseguridad o vacíos en aspectos críticos de la tarea a desarrollar. El empleado manifiesta inseguridad en algunos puntos que se trabajaron durante la capacitación. Necesita refuerzo o realizar nuevamente el curso
De 41% a 60%	El empleado aplica conceptos o destrezas aprendidos pero aún manifiesta inseguridad o vacíos en algunos aspectos críticos de la tarea a desarrollar. El empleado, si bien mejoró su desempeño, necesita refuerzo en algunos temas que debió desarrollar en el curso.
De 61% a 90%	El empleado aplica mayormente conceptos o destrezas aprendidos con seguridad, especialmente en aspectos críticos o claves de su tarea. Falta reforzar algunos de esos aspectos para que obtenga una total autonomía
De 91% a 100%	El empleado manifiesta que aplica lo aprendido a todos los aspectos críticos o claves de su tarea, demostrando una mejora sustancial en su performance respecto de la competencia correspondiente, o una optimización de la misma en caso de que ya la realizara con cierta habilidad.

Autor: Guía para la observación y clasificación del grado de aplicación a la tarea. (2015).

Esto permite también hacer un seguimiento del grado de avance de la aplicación de los conocimientos al puesto de trabajo. El avance se mide por la diferencia de la aplicación entre diciembre y enero X 100. (Del mismo año).

Avance = (Diferencia de los promedios de aplicación entre enero y diciembre) / Promedio de la aplicación a enero X 100

Luego, en el nivel 4 se mide el efecto de la capacitación en la productividad. Se busca medir en porcentaje y en moneda la incidencia de la formación en las ganancias del negocio (ROI). Si la capacitación se midiera sola se produciría un sobredimensionamiento de la influencia de la misma, por lo tanto se analiza la contribución de la capacitación junto con los otros factores que determinan el negocio.

Como se indicó, a fin de año se discriminan un número de factores que inciden en la organización, entre ellos la capacitación. El supervisor debe ponderar cada uno de los factores, eso arroja la incidencia de la capacitación en el negocio, luego esa información se cruza con lo invertido en dinero en el proyecto de capacitación y como resultado de este análisis se obtiene el índice del ROTI (retorno de la inversión en capacitación).

A continuación, cada supervisor asigna un puntaje. De ese puntaje se obtiene un promedio que se pondera con los demás. Luego se computa con lo obtenido en el negocio y lo invertido en capacitación.

$$\frac{\text{Beneficios netos} - \text{costos} * 100}{\text{Costos}} = \text{ROTI}$$

En este sentido, la evaluación se hace a través de la observación. Para ello se entrena el ojo, del supervisor que debe estar atento al desempeño de su gente en relación con los parámetros de calidad. Entonces, el supervisor lo reporta en una planilla en porcentajes, donde cada uno de los porcentajes se encuentran definidos. A partir de allí se detectan emergentes por los cuales trabajar. En este nivel se mide también el grado de avance en relación con el estado anterior.

5. Resultados obtenidos: La evaluación está enfocada a obtener resultados. Los esfuerzos están puestos, de acuerdo con los entrevistados en valorar y ver logros, para saber dónde focalizar los procesos de mejoras, estando atentos a los emergentes que surgen de la práctica cotidiana y de cada capacitación en particular.

6. Modalidad de evaluación: Se hace énfasis en que, la modalidad de evaluación es mixta. Utilizan técnicas cualitativas de captura de datos, como es la observación y luego intentan cuantificar a través de la selección de indicadores de rendimiento que son proporcionados por los mismos supervisores.

Tercer caso: Instituto Politécnico Santiago Mariño—Táchira. IUPSM.

1. Datos generales de la organización:

- **Sector:** Servicios y privada.
- **Rama de la actividad:** Educación universitaria.
- **Tamaño:** Menos de 150, es pequeña.

Al respecto conviene indicar que, la organización es privada, dedicada a la educación universitaria, posee una extensión en San Cristóbal Táchira. Esta última, posee un departamento de capacitación integrado por una (1) persona, pero en coordinación con la oficina principal ubicada en Caracas, que lo ayuda con la tarea de capacitación y de valuación de impacto.

2. Características de los procesos de capacitación desarrollados: Esta institución universitaria, realiza actividades de capacitación corta como los talleres de capacitación, sesiones de entrenamiento y reuniones de trabajo. Al mismo tiempo, efectúa capacitación larga tal como pregrado y postgrados, desarrollos de carrera y cursos internos.

En este sentido, en pregrado el docente y/o empleados pueden cursar cualquier carrera que oferta la organización, en postgrado en alianza con la universidad Fermín Toro ofertando en la modalidad a distancia, la cual pertenece al mismo grupo del Santiago Mariño. Asimismo, oferta los cursos de capacitación al personal educativo que no es egresado como docente, mejor conocido como componente docente y en educación universitaria, en convenio con la UPEL.

Como se indicó, en el caso de los cursos internos, el Instituto Politécnico Santiago Mariño—Táchira, da respuesta a una necesidad específica, como políticas de capacitación y formación de profesionales no docentes, en las áreas de pedagogía, evaluación, planificación, entre otras como la educación a distancia. En síntesis, la organización realiza actividades de capacitación de distinta duración. La capacitación corta, tiene una duración aproximada de entre 10 y 20 horas intensivas. Como capacitación de mayor duración se desarrollan especializaciones en maestrías, en diferentes universidades de acuerdo con la especialidad.

De esta manera, el plan de capacitación surge a partir de la evaluación de desempeño donde se detectan las necesidades de capacitación de la compañía. La información que arroja la evaluación de desempeño y el plan estratégico corporativo, que se renueva cada año, son el insumo para la planificación de las actividades de capacitación.

3. Objetivos de la evaluación: Es necesario destacar que, las normas de calidad de la organización exigen que se mida el impacto de la capacitación. Si realizan evaluación de impacto, asimismo han desarrollado algunas experiencias de evaluación de la transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo.

4. Estrategia metodológica: Según el entrevistado, el tema de evaluación de impacto es un tema difícil en la empresa. Ya que, es muy dificultoso llegar a estar al tanto de cuál es retorno de la inversión pues es difícil aislar las variables en juego. Por ejemplo: *Si capacito al docente en pedagogía, les doy 32 horas de capacitación y las notas de los alumnos se acrecientan, hay que ver si el cambio se debe a la capacitación."*

Al respecto, en el caso de la capacitación de pregrado, postgrados y cursos en convenios se confía en la idoneidad de la institución que da los cursos. En este sentido, el prestigio de las instituciones no se pone en tela de juicio y se acepta que, la formación que estas instituciones generan es buena

para la organización. En las otras actividades de larga duración que son las generadas por la institución, es la misma organización la que las evalúa.

Por lo que, en esta organización se aplica la modalidad de seguimiento formal, que se refiere a tomar como criterio de evaluación las certificaciones formales que expiden las instituciones externas a la organización a la que concurren los empleados (generalmente son instituciones universitarias). Este sistema se emplea siempre en el caso de las experiencias de formación larga en universidades, como especializaciones, maestrías y doctorados en el país o en el exterior. Igualmente, en los talleres de corta duración.

Cabe señalar que, en relación con la capacitación corta, se aplica a todos los participantes la evaluación de la transferencia. Se trabaja con evaluación escrita y el coordinador de la carrera respectiva, de ingeniería industrial por señalar una de ellas, evalúa al docente el puesto de trabajo o aula de clase a través de evaluación de desempeño. Se realiza a los tres meses de finalizada la capacitación, se envía una encuesta para el coordinador general de todas las carreras y se le indica si el evaluado logró transferir los conocimientos al puesto de trabajo.

El nivel gerencial y de empleados administrativos, se trabaja a través de encuestas, se evalúa la evaluación de los aprendizajes, esta modalidad consiste en evaluar los enseñanzas desarrollados por el personal que se capacita, sin una referencia específica a las modificaciones en el trabajo, pues son competencias genéricas más actitudinales. La evaluación de desempeño se realiza anualmente sobre competencias estandarizadas y definidas previamente para toda la organización, luego se realiza un seguimiento periódico a través de encuestas sobre el desempeño de los docentes, los materiales y el ambiente físico.

5. Resultados obtenidos: Se evalúa la capacitación en cursos cortos a través de la utilización de los registros disponibles dados por el ente capacitador o del instructor interno de la organización que está en vinculación con la tarea y según las calificaciones obtenidas por los

participantes capacitados. Posteriormente, luego esta evaluación se compara por ejemplo a través del descenso de las quejas de los alumnos, lo que implicaría que el personal docente, está más capacitado para orientarlo y evitar gastos innecesarios.

6. Modalidad de evaluación: Se hace énfasis en que, la modalidad de evaluación mayormente es cualitativa. Entonces, se utilizan técnicas cualitativas de captura de datos, como es la observación y luego intentan cuantificar a través de la selección de indicadores de rendimiento que son proporcionados por los mismos coordinadores de carrera. Por lo que, la evaluación es de tipo cualitativa primero y luego cuantitativa. Los registros de la experiencia no están disponibles.

Cuarto caso: Banco de Venezuela.

1. Datos generales de la organización:

- **Sector:** Servicios bancarios y pública.
- **Rama de la actividad:** Actividades de intermediación financiera.
- **Tamaño:** Más de 1000 empleados, es grande.

Conviene explicar que, esta organización es una organización bancaria pública que pertenece a la administración pública, es del estado venezolano y se dedica a las actividades de intermediación financiera. Hay que reconocer que, el área de recursos humanos de la oficina principal a través de consultas y evaluaciones, apoya al área de capacitación en las sucursales del Táchira, cuya oficina se encuentra en la sucursal del centro de San Cristóbal.

2. Características de los procesos de capacitación desarrollados: En esta organización se trabaja a partir de la concepción de que no hay nada que no impacte en la organización. Se debe indicar que, las actividades de capacitación se planifican partiendo de una detección de necesidades de adiestramiento desde el área de recursos humanos junto con la colaboración

de los gerentes de línea. Lo cierto es que, el área de RRHH elabora los instrumentos y la orientación para que, la línea pueda aplicarlos y poder trabajar en el diagnóstico. Puede afirmarse que, el tipo de capacitación que aplica esta organización es de corta y larga duración, con talleres, adiestramiento y reuniones de trabajo en el primer tipo y con pregrado en el segundo caso.

3. Objetivos de la evaluación: Se debe aclarar que, el objetivo de la evaluación es certificar la eficacia y el impacto de la capacitación. Es decir, valorar las calificaciones del empleado en los cursos realizados.

4. Estrategia metodológica: Al respecto conviene señalar que, de entre las herramientas habituales de seguimiento de la capacitación, esta organización bancaria emplea el seguimiento formal, que como ya se ha indicado, se refiere a tomar como criterio de evaluación las certificaciones formales que expiden las instituciones externas a la organización a la que concurren los empleados (generalmente instituciones universitarias).

Por lo que, este sistema de evaluación es aplicado en el caso de las experiencias de formación larga como el pregrado, como el curso de licenciatura en administración en el país en convenio con la Universidad Experimental Simón Rodríguez. Igualmente, se aplica este tipo de evaluación también en los talleres de corta duración.

5. Resultados obtenidos o problemas encontrados: Además del problema de las dificultades que encuentran los responsables de la capacitación, es evaluar las experiencias denominadas *subjetivas*, se señala que es muy difícil, por las limitaciones de tiempo, que los gerentes de RRHH evalúen a sus grupos de capacitados y que cuando lo realizan lo hagan verdaderamente a conciencia.

En este sentido, cada responsable de área no puede evaluar el entrenamiento del capacitado. Asimismo, el empleado no se encuentra satisfecho con la forma de realizar la evaluación. Por consiguiente, el modelo de cuatro niveles de Kirkpatrick no resulta adecuado porque insume muchas

horas al destinatario de la capacitación que no puede responder la evaluación pues no tiene tiempo. El entrevistado de este banco, explica que el instrumento adecuado debería ser de rápida confección, ya que, según explica, en la medida que la evaluación de impacto influya sobre la organización va a mover el negocio, pero no resulta de todo confiable el flujo de planillas que se deben confeccionar, aplicar y luego justipreciar para luego emitir una opinión o dictamen.

6. Modalidad de evaluación: En este caso se trabaja solo con el seguimiento formal.

Quinto caso: UNET Táchira.

1. Datos generales de la organización:

- **Sector:** Servicios y pública.
- **Rama de la actividad:** Educación universitaria.
- **Tamaño:** Más de 1000 empleados, es grande.

A este propósito, el departamento de recursos humanos está compuesto por seis (6) personas, que atienden cuatro (4) funciones distintas de gestión de recursos humanos, entre las que se encuentra la capacitación. En el año 2010 se interrumpió el presupuesto para capacitación larga en otro país, debido a la falta de asignación presupuestaria en ese momento y los recursos se dirigieron a la capacitación corta y larga pero en la misma institución.

2. Características de los procesos de capacitación desarrollados:

Actualmente, la organización se realiza capacitación técnica corta y de larga duración con sede en sus aulas. Es de destacar que, se realizan talleres, entrenamiento en el puesto, simposios y reuniones de trabajo, en una oportunidad se efectuó un curso de acciones gerenciales y de mandos medios, cuya duración alcanzó los seis meses, al presente las únicas actividades de capacitación que se realizan son cursos cortos y técnicos a

nivel de docencia. También se realiza capacitación larga al personal a través de pregrados en las diferentes carreras ofertadas, asimismo como maestrías, especializaciones y doctorados al personal docente y administrativo que lo quiera realizar y que califique para tal fin.

A este propósito, la planificación de la capacitación tiene dos fuentes: La evaluación del personal en su nivel de desempeño y la aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación. Una vez por año y sólo a una franja del personal se le realiza evaluación de desempeño y se califica según matriz (FODA) en la cual se consignan las fortalezas y debilidades del personal. El otro insumo para la planificación se obtiene a través del instrumento de detección de necesidades de capacitación que se realiza anualmente.

Al lado de esto, la organización cuenta con una serie de competencias definidas institucionalmente que se cruzan con la capacitación. Por ejemplo, dos de estas competencias son: Orientación a los resultados y orientación al cliente interno. Los cursos se diseñan en función de estas competencias.

3. Objetivos de la evaluación: Al llegar a este punto, en relación con la evaluación de impacto de la capacitación, el objetivo habitual se orienta a conocer la evaluación de los instructores de los participantes que se están adiestrando en las diferentes actividades de los cursos dados y de los jefes inmediatos o coordinadores de carrera, en términos de la modificación de la actitud de los mismos en relación con una mejora en la eficiencia.

4. Estrategia metodológica: Se debe bien claro que, habitualmente se trabaja con el esquema de seguimiento formal a los cursos de corta y larga duración, pero no todos los cursos se evalúan de forma cuantitativa, ya que algunos son evaluados de forma cualitativa. Cuando se realiza la capacitación generalmente se sigue la metodología antes señalada de seguimiento formal.

De esta manera, en el caso de la capacitación corta, en el curso de acciones gerenciales y el de mandos medios la evaluación de aprendizaje

estuvo a cargo del personal que daba los cursos Si bien trabajaron con el modelo de seguimiento formal, el abordaje fue totalmente cualitativo, y sólo aplicaron evaluación de impacto a través de la opinión de los capacitados y de los supervisores, sin recurrir a parámetros objetivos.

Dentro de este contexto, la evaluación de impacto, a través de la opinión de los capacitados y de los supervisores, se aplicó tres (3) meses después de finalizados los cursos antes reseñados. Los aspectos a evaluar estuvieron definidos según el contenido de los talleres y en función de las competencias definidas y estandarizadas por la organización. Para el análisis de la aplicabilidad del conocimiento, se utilizó una planilla en la que se relevaba información de qué aprendizajes pudieron ser aplicados, sobre la posibilidad de aplicación de los conceptos enseñados y sugerencias acerca de cómo sería factible implementar la aplicación de los conceptos enseñados en función de los equipos materiales, humanos y los recursos económicos.

Igualmente, este sistema de evaluación de seguimiento formal, a través de la opinión de los capacitados y de los supervisores, se emplea regularmente en el caso de las experiencias de formación larga en la universidad, como se da en el pregrado, especializaciones, maestrías y doctorados. Cabe señalar que, en este caso también los docentes son los que califican al participante en estos programas de formación, estos mismos funcionan como evaluadores ya que colocan una nota o resultado cuantificado, a sabiendas según explicó el personal consultado, que sirve para medir el impacto de la capacitación esperada de esos cursos de larga duración.

5. Resultados obtenidos o problemas encontrados: La preocupación central de, este sistema de evaluación de seguimiento formal, a través de la opinión de los capacitados y de los supervisores, es cómo aplicar la evaluación de impacto en un contexto muy cambiante donde todas las previsiones acerca de lo que se puede esperar del proceso de capacitación pueden dar por tierra a partir de las influencias del contexto. Por ejemplo, la

universidad capacita a una persona, docente o administrativo, invirtiendo sumas de dinero recursos en un año o en un periodo, pero luego, cuando esa persona se reincorpora a su trabajo la misma renuncia, entonces la persona se lleva un capital de la empresa que la empresa no recupera.

De la misma manera, otro de los temas que presenta dificultades es la escasez de tiempo para dedicar a la capacitación, ya que mucho personal ha renunciado, en este sentido cuatro (4) días de capacitación en días hábiles es mucho para el personal, no se los puede retirar de su puesto de trabajo y para los fines de semana tienden a negarse a concurrir. El problema conexo es que, una vez concluida la capacitación como ya se señaló, el capacitado se desvincula y es muy difícil realizar actividades de seguimiento. En síntesis, de acuerdo a la opinión de la persona entrevistada, las dificultades que presenta esta técnica son que se requiere una importante predisposición de los participantes y jefes y gran disponibilidad de tiempo para realizar el seguimiento posterior.

6. Modalidad de evaluación: Para mejor entender, este sistema de evaluación es de seguimiento formal a la capacitación recibida, es a través de la opinión de los capacitados y de los supervisores, se aplica en promedio tres (3) meses después de finalizados los cursos cortos. Para el análisis de la aplicabilidad del conocimiento, se utiliza una planilla en la que se revela la información de qué aprendizajes pudieron ser aplicados, así como la posibilidad de aplicación de los conceptos enseñados y sugerencias acerca de cómo sería factible implementar la aplicación de los conocimientos aprendidos en función de los equipos materiales, humanos y los recursos económicos.

Sexto caso: ULA Táchira.

1. Datos generales de la organización:

- **Sector:** Servicios y pública.
- **Rama de la actividad:** Educación universitaria.

- **Tamaño:** Más de 150 empleados, es mediana.

A este designio, el departamento de recursos humanos está compuesto por tres (3) personas, que atienden las distintas funciones de gestión de recursos humanos, entre las que se halla la capacitación. En el año 2012 se entorpeció el presupuesto para capacitación larga en otro país, por causa de la falta de asignación presupuestaria y los recursos para la capacitación se consignaron, igualmente que la otra universidad en estudio, al adiestramiento corto y largo, en la mayor medida en la institución, en ocasiones son enviadas a la sede de Mérida, con parte de aportes propios del personal interesado.

2. Características de los procesos de capacitación desarrollados: Se puede señalar que, la organización desarrolla actividades de capacitación corta y de larga duración, así también como actividades de tipo intensivas, es decir con mucha carga horaria en poco espacio de tiempo. En este sentido, el proceso de planeamiento de las actividades de adiestramiento se realiza desde el área de capacitación, que planifica sus actividades en atención a unas competencias que la organización fija para todos los sectores de la universidad.

En este momento, la organización realiza capacitación corta y de larga duración con sede en sus propias aulas. Es de destacar que, se realizan talleres y reuniones de trabajo, también se realiza capacitación larga al personal docente a través de pregrados en las diferentes carreras ofertadas, asimismo como maestrías, especializaciones y doctorados al personal docente y administrativo que lo pretenda formalizar y que califique para tal efecto. Al efecto, la organización cuenta con una serie de competencias definidas institucionalmente que se utilizan para planificar, organizar, ejecutar y controlar la capacitación, los cursos se diseñan en función de estas competencias.

3. Objetivos de la evaluación: Al respecto, se busca información para evaluar al personal y para tomar decisiones posteriores respecto de las áreas de capacitación y sobre los programas más apropiados en relación con los contenidos y la calidad de los instructores. También, se indaga acerca del funcionamiento del área de recursos humanos sobre cómo acompaña en sus funciones a la capacitación del empleado o docente. Los objetivos de la evaluación son consensuados entre evaluador y evaluado. Uno de las metas es identificar aquellas competencias que presentan dificultades en su ejercicio, para mejorarlas.

4. Estrategia metodológica: Cabe señalar que, regularmente se trabaja con el esquema de seguimiento formal a los cursos de corta y larga duración, mas no todos los talleres se evalúan de manera cuantitativa, algunos son evaluados de forma cualitativa. Cuando se realiza la capacitación generalmente se sigue la metodología antes señalada de seguimiento formal.

5. Resultados obtenidos o problemas encontrados: Es de recalcar que, si bien los resultados obtenidos con la experiencia han sido interesantes, se duda de la utilidad de la evaluación de impacto, porque las tareas de seguimiento posterior que demandan no están acordes, según la entrevistada, a los ritmos de la organización Sugiere que es un tema en discusión. La organización mayormente no la realiza y prefiere confiar en la comunicación permanente con los capacitados y el nivel de quejas sobre el desempeño de los docentes.

6. Modalidad de evaluación: Se evalúa la capacitación de los cursos, talleres o pregrados y postgrados a través de la utilización del seguimiento de los registros disponibles formales de los evaluadores en la organización que están en vinculación con la tarea, asimismo se utiliza el nivel de quejas, en los docentes el alumnado en general y de los administrativos de los clientes internos.

Situación actual de la capacitación del personal administrativo en las universidades públicas del estado Táchira: ULA – UNET

Presentación de los Resultados de la Encuesta

A continuación se muestran los resultados del cuestionario, que tuvo como propósito analizar la situación actual en cuanto a la capacitación del personal administrativo dentro de las dos (2) instituciones objeto de estudio. Para así identificar las fallas existentes y mejorar los procedimientos actuales, permitiendo una sistematización más eficiente de la capacitación laboral. Por lo que, para el cumplimiento de los objetivos del presente proyecto es necesario evaluar un universo, el cual está compuesto por profesionales y empleados que trabajan como administrativos en ambas universidades.

En relación a lo anterior, el presente proyecto utiliza y aplica dos (2) tipos de población, conformadas las muestras, una por los empleados administrativos de la ULA Táchira que suman un total de de ciento cuatro (104) sujetos y otra por los jefes del área para un total de ciento una (101) personas, que representan la totalidad del personal administrativo que labora en la UNET. En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos, con el objeto de obtener la información requerida para diseñar los lineamientos de capacitación para la mejora del desempeño de dichos empleados.

Es por lo antes expuesto que, para analizar los resultados del cuestionario se emplearon cuadros de frecuencia y gráficos de torta, en donde sintetizaron las respuestas obtenidas en cada uno de los ítems que conformaron el cuestionario en atención a los objetivos perseguidos por la investigación y en función de las variables e indicadores establecidos en el cuadro de operacionalización. (Ver Cuadro 1)

Resultados de la encuesta a la población de la ULA Táchira

Ítem 1. Reconoce usted que la capacitación puede mejorar el desempeño del personal administrativo en la institución.

Cuadro 2. La capacitación puede mejorar el desempeño.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	80	77
Regularmente	24	23
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

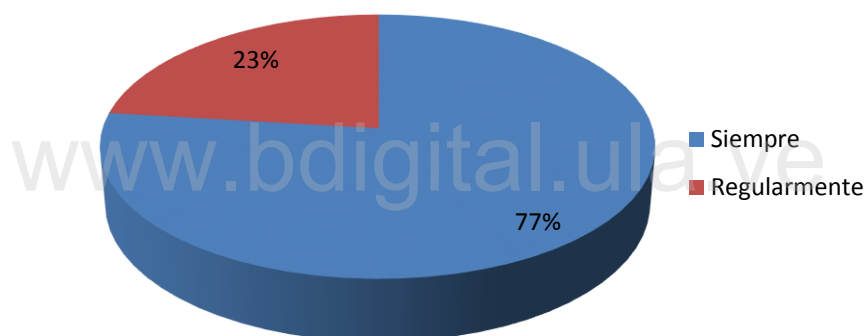


Gráfico 6. La capacitación puede mejorar el desempeño.
fuentes: ítem 1. cuadro 2.

Cabe señalar que, el cien por ciento (100%) de los encuestados manifiesta que, la capacitación si puede mejorar el desempeño del personal administrativo. Cabe señalar que, para satisfacer este criterio es ineludible que la fuerza profesional de la institución esté más que técnicamente capacitada, se requiere que los empleados sean competentes de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo, por lo que se puede afirmar que, la capacitación es un medio para optimizar la capacidad operativa.

Ítem 2. ¿Considera que la capacitación es un medio para optimizar la competitividad del empleado administrativo en la institución?

Cuadro 3. Capacitación para optimizar la competitividad del empleado.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	87	84
Regularmente	17	16
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

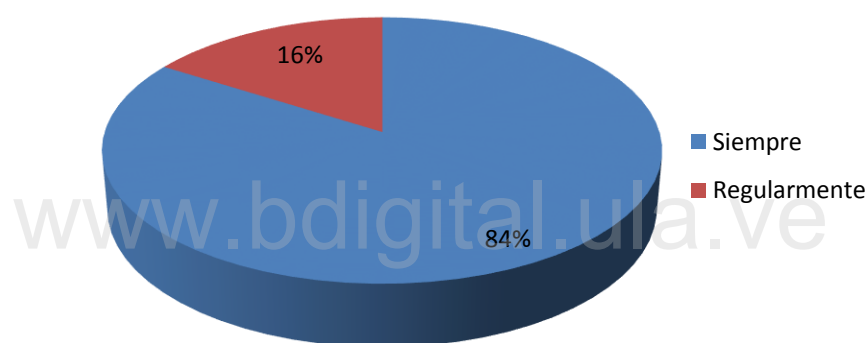


Gráfico 7. Capacitación para optimizar la competitividad del empleado.

Fuente: Ítem 2. Cuadro 3

Cabe señalar que, los resultados de la encuesta, indican que el ochenta y cuatro por ciento (84%) señala que el adiestramiento siempre puede optimizar la competitividad del empleado en la institución. Cabe señalar que, en efecto, se tiene que los consultados en su mayoría coinciden en que los cursos, talleres o seminarios proporcionan elementos fundamentales de calidad como es el caso de la disponibilidad de recursos, instalaciones, expertos y medios de retroalimentación, que pueden mejorar las competencias conceptuales, técnicas y humanas para llevar a cabo efectivamente las funciones.

Ítem 3. ¿Es necesario mejorar la gestión de los procesos de capacitación del personal administrativo, para un desempeño profesional más eficaz?

Cuadro 4. Es necesario mejorar la gestión de la capacitación.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	89	86
Regularmente	15	14
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

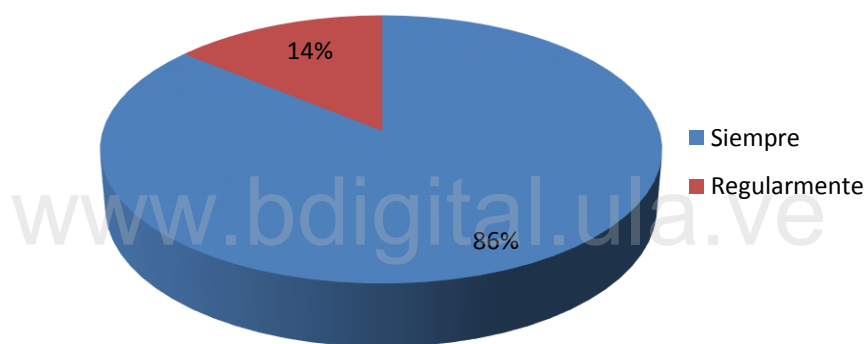


Gráfico 8. Es necesario mejorar la gestión de la capacitación.
fuente: ítem 3. Cuadro 4.

Según la encuesta, el ochenta y seis por ciento (86%) señala que, si están de acuerdo, en que es necesario optimizar los procesos de capacitación gerencial del personal administrativo para un desempeño profesional más eficaz. Cabe señalar que, si es obligatorio mejorar la gestión porque el propósito de la estrategia de capacitación, es el de estimular e influir a los empleados administrativos para asegurar que continúen estudios superiores a los ya alcanzados, es fundamental que dicha acciones estratégicas mantenga el enfoque de los empleados a continuar adiestrándose.

Ítem 4. ¿Considera que la capacitación es base imprescindible, para conseguir un alto rendimiento de sus miembros administrativos?

Cuadro 5. Capacitación imprescindible para conseguir alto rendimiento.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	91	88
Regularmente	13	12
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

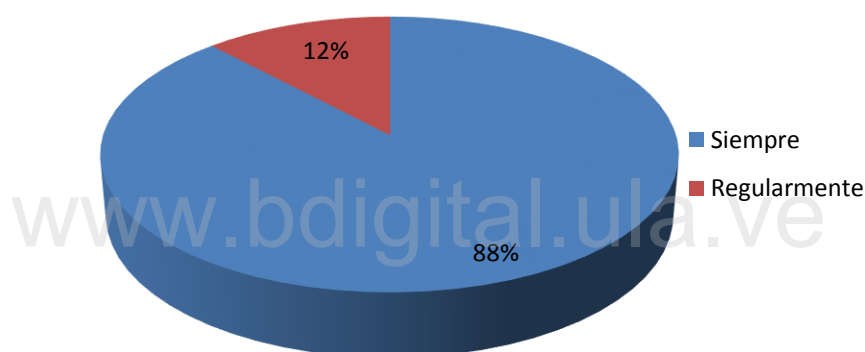


Gráfico 9. Capacitación imprescindible para conseguir alto rendimiento.

Fuente: Ítem 4. Cuadro 5

Los resultados de la encuesta señalan que el ochenta y ocho por ciento (88%) manifiesta que, la capacitación siempre es base imprescindible, para conseguir un alto rendimiento de sus miembros administrativos. Al respecto, la empresa debe mejorar sus estrategias de capacitación al talento humano, para aumentar sus capacidades, y reafirmar en el trabajador su capacidad para cubrir en forma oportuna y con eficacia sus obligaciones de laborales. En este sentido, se ha generado en los trabajadores en general, una especie de, inconformidad, ya que consideran que no aumentan su rendimiento laboral, ni su capacidad y competencias que cada uno de los trabajadores potencialmente posee.

Ítem 5. ¿Piensa sea necesario proponer estrategias de capacitación y desarrollo gerencial para el personal administrativo?

Cuadro 6. Es necesario proponer estrategias de capacitación.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	83	80
Regularmente	31	20
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

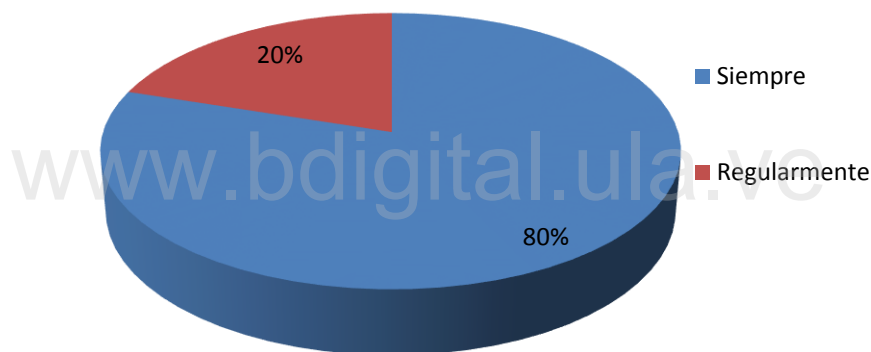


Gráfico 10. Es necesario proponer estrategias de capacitación.

Fuente: Ítem 5. Cuadro 6

Según la encuesta, el cien por ciento (100%) señala que, piensa siempre son necesarias estrategias de capacitación y desarrollo gerencial para el personal administrativo de la institución. Es por esto que los resultados reflejan que, por lo general, el personal administrativo debe someterse a una capacitación a través de cursos en los que puede desarrollar conocimientos teóricos y prácticos que le permitan ser competitivos, de manera que en cierta forma la institución, debe procurar gestionar estrategias para optimizar las competencias del personal para su mejor desempeño laboral.

Ítem 6. ¿Deberían aplicarse actualmente procesos de capacitación y desarrollo gerencial, para el personal administrativo de la institución universitaria?

Cuadro 7. Deben aplicarse actualmente procesos de capacitación.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	81	78
Regularmente	33	22
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

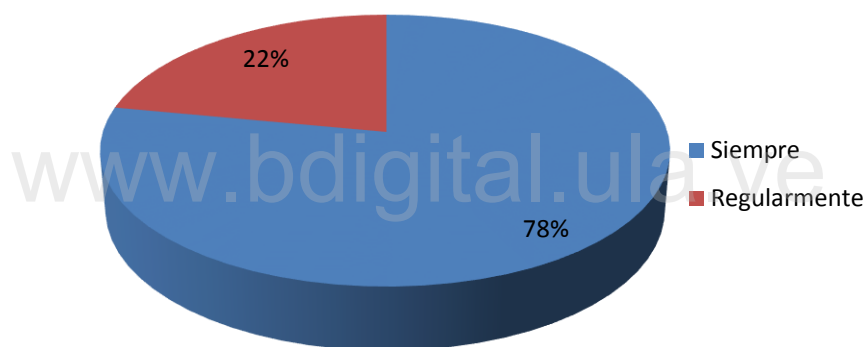


Gráfico 11. Deben aplicarse actualmente procesos de capacitación.

Fuente: Ítem 6. Cuadro 7.

Según la encuesta, el setenta y ocho por ciento (78%) señala que si deberían aplicarse actualmente procesos de capacitación y desarrollo gerencial, para el personal administrativo de la institución universitaria, para un desempeño profesional más eficaz. Cabe señalar que, si es necesario porque el propósito de la estrategia de capacitación, es el de estimular e influir a los empleados administrativos para asegurar que continúen estudios superiores a los ya alcanzados, es fundamental que dicha acciones estratégicas mantenga el enfoque de los empleados a continuar adiestrándose.

Ítem 7. ¿Considera que la institución deba poseer programas de capacitación para los empleados administrativos?

Cuadro 8. La institución debe poseer programas de capacitación.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	81	78
Regularmente	33	22
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

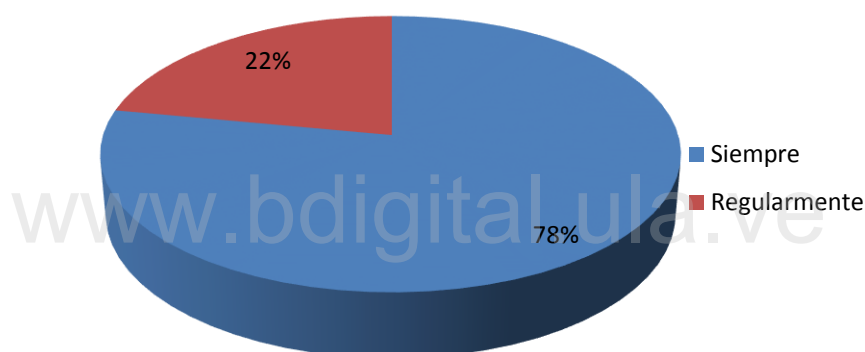


Gráfico 12. La institución debe poseer programas de capacitación.

Fuente: Ítem 7. Cuadro 8

Según la encuesta, el setenta y ocho por ciento (78%) señala que, si considera que la institución deba poseer programas de capacitación para los empleados administrativos. Cabe señalar que, implantando un modelo de capacitación y desarrollo gerencial del personal administrativo, se logrará un mejoramiento continuo del desempeño, por medio del desarrollo gerencial, con una formación integral del personal, procurando el desarrollo individual y colectivo, pero para ello es necesario poder capacitar al empleado administrativo.

Ítem 8. ¿Cree usted que deben ofrecerse cursos, charlas, talleres de la institución para con los empleados administrativos?

Cuadro 9. Deben ofrecerse cursos, charlas, talleres.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	80	77
Regularmente	20	19
Algunas veces	4	4
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

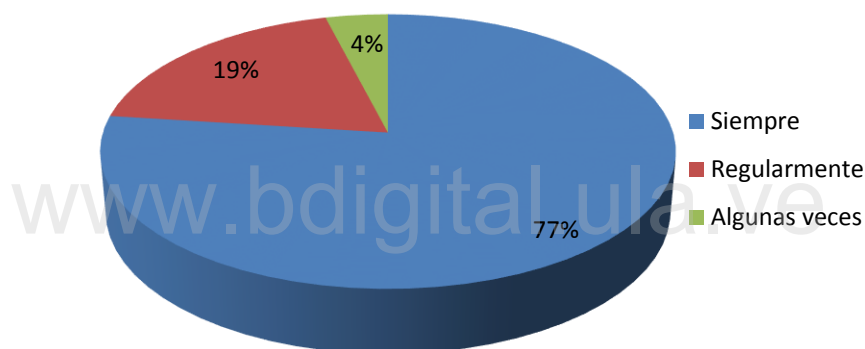


Gráfico 13. Deben ofrecerse cursos, charlas, talleres.

Fuente: Ítem 8. Cuadro 9.

Los resultados de la encuesta muestran, que el setenta y siete por cien por ciento (77%) señala que, siempre deben ofrecerse cursos, charlas, talleres de la institución para con los empleados administrativos. Si reconocen que la capacitación puede mejorar el desempeño del personal. Como se puede observar todo el personal operativo de la empresa cree necesaria la capacitación ya sea mediante un programa, taller o curso. Estas actividades de capacitación se enfocan en reforzar las habilidades conceptuales, que faciliten la renovación continua de tópicos gerenciales que faciliten la ejecución de las labores asociadas con el proceso administrativo.

Ítem 9. ¿La institución debe mejorar y optimizar la gestión de capacitación para con los empleados administrativos?

Cuadro 10. Debe optimizarse la gestión de capacitación.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	84	81
Regularmente	20	19
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

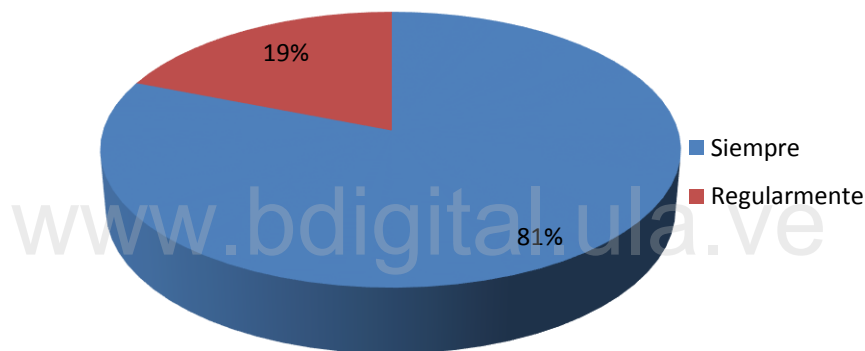


Gráfico 14. Debe optimizarse la gestión de capacitación.

Fuente: Ítem 9. Cuadro 10

Los resultados de la encuesta indican, que el ochenta y un por ciento (81%) señala que, la institución siempre debe mejorar y optimizar la gestión de capacitación para con los empleados administrativos, al respecto se debe establecer el adiestramiento respectivo, para mejorar en este aspecto, es necesario asegurar que aumenten las destrezas del personal. Entonces, en esta institución pareciese que el problema parece residir en las pocas actividades que se tienen, para la capacitación y adiestramiento en estos temas en el trabajo, se deben planificar programas y jornadas para la educación de los empleados.

Ítem 10. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación de parte de la institución?

Cuadro 13. Ha recibido algún tipo de capacitación de la institución.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	9	9
Regularmente	21	20
Algunas veces	32	31
Rara vez	26	25
Nunca	12	15
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

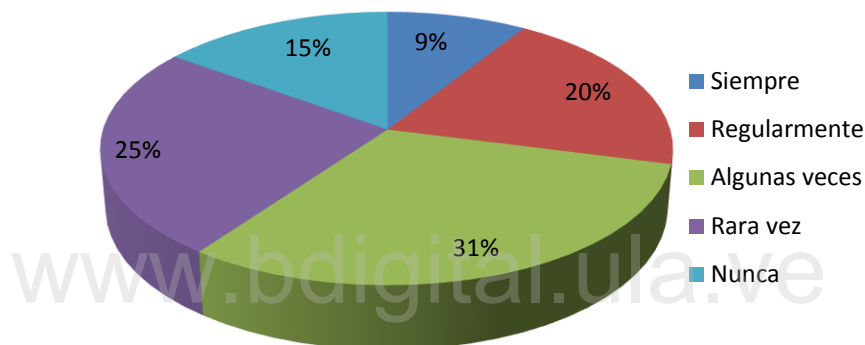


Gráfico 15. Ha recibido algún tipo de capacitación de la institución.

Fuente: Ítem 10. Cuadro 11

Los resultados de la encuesta muestran, que el setenta y un por ciento (71%) señalan que, algunas veces, rara vez o nunca han recibido algún tipo de capacitación de parte de la institución. En este sentido, se ha generado en los trabajadores en general, una especie de rechazo, resentimiento, inconformidad, ya que consideran que no aumentan su rendimiento laboral, ni su capacidad y competencias que cada uno de los trabajadores potencialmente posee. Lo que señala que la mayoría del personal no ha recibido capacitación o realizado cursos estando en servicio dentro de la empresa

Ítem 11. ¿Si usted está en proceso de capacitación actualmente, cuenta con algún tipo de apoyo de la institución?

Cuadro 12. Está en proceso de capacitación actualmente.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	0	0
Regularmente	15	14
Algunas veces	21	20
Rara vez	30	29
Nunca	38	37
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

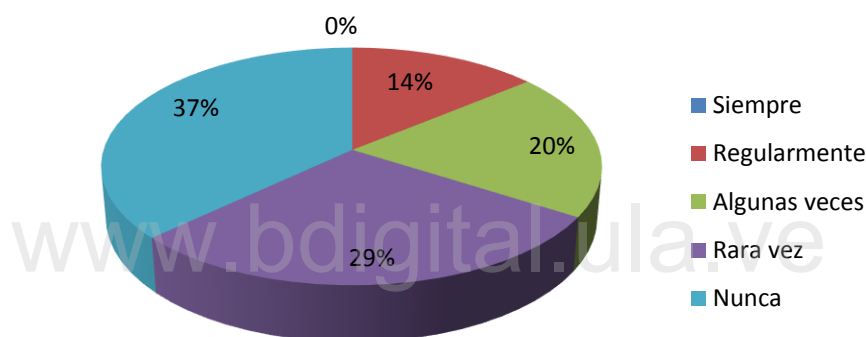


Gráfico 16. Está en proceso de capacitación actualmente.

Fuente: Ítem 11. Cuadro 12

Los resultados de la encuesta muestran, que el ochenta y seis por ciento (86%) señalan que, algunas veces, rara vez o nunca cuenta con algún tipo de apoyo de la institución. Por lo que se observa que la mayoría de los administrativos no han recibido este tipo de beneficio, lo que indica que la empresa no tiene un programa o planes de financiamiento o ayuda parcial o total para el pago de la capacitación a su personal.

Ítem 12. ¿La institución le ha proporcionado algún tipo de ayuda para capacitarse?

Cuadro 13. La institución le ha proporcionado algún tipo de ayuda.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	14	14
Regularmente	18	17
Algunas veces	22	21
Rara vez	22	21
Nunca	28	27
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

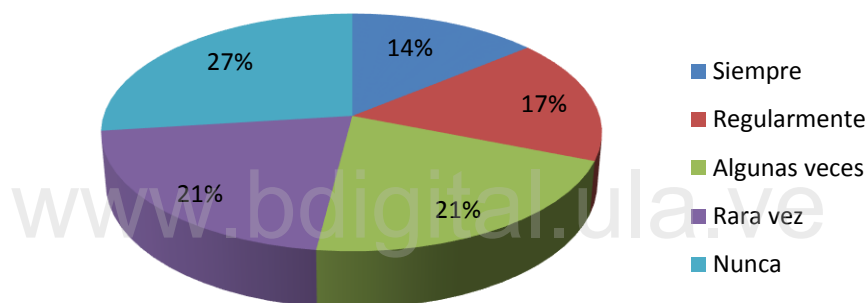


Gráfico 17. La institución le ha proporcionado algún tipo de ayuda.

Fuente: Ítem 12. Cuadro 13

Los resultados de la encuesta expresan, que el sesenta y nueve por ciento (100%) señalan que, algunas veces, rara vez o nunca le han proporcionado algún tipo de ayuda para capacitarse. Entonces, si se considera que la capacitación es base imprescindible en este organismo de educación superior o en ambos inclusive ya que el caso atañe a uno y otro, para conseguir un alto desempeño de sus miembros administrativos y por ende el poder alcanzar sus objetivos de una manera más eficaz, al menor costo a al menor tiempo con tan escasos recursos de hoy en día en las organizaciones, por lo que se deben incrementar todo tipo de ayuda para promover la capacitación en los administrativos.

Ítem 13. ¿Recibió usted algún tipo de capacitación al momento de su ingreso en la empresa?

Cuadro 14. Recibió usted algún tipo de capacitación

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	5	5
Regularmente	9	9
Algunas veces	16	15
Rara vez	27	26
Nunca	47	55
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

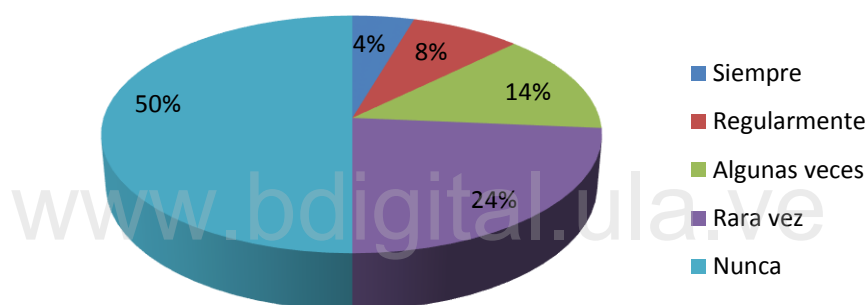


Gráfico 18. Recibió usted algún tipo de capacitación.
Fuente: Ítem 13. Cuadro 14

Los resultados de la encuesta muestran, que el ochenta y un por ciento (81%) señala que, nunca o rara vez recibió algún tipo de capacitación al momento de su ingreso en la empresa. Por lo que, se puede inferir que la mayoría del personal no recibió capacitación al momento de ingresar en la institución, probablemente no existe un programa de capacitación interno para el ingreso de nuevos empleados.

Ítem 14. ¿Se realiza la detección de necesidades de capacitación específica para el puesto que desempeña?

Cuadro 15. Se realiza la detección de necesidades de capacitación.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	0	0
Regularmente	0	0
Algunas veces	33	32
Rara vez	51	49
Nunca	20	19
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

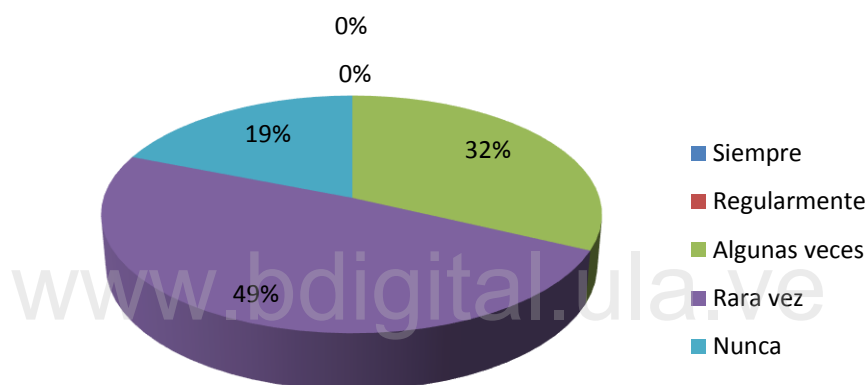


Gráfico 19. Se realiza la detección de necesidades de capacitación.

Fuente: Ítem 14. Cuadro 15

Los resultados de la encuesta muestran, que el cuarenta y nueve por ciento (49%) señala que, rara vez se realiza la detección de necesidades de capacitación específica en el puesto que desempeña. Lo que demuestra que, en el esquema actual, posiblemente no están identificadas las necesidades reales de capacitación de los diferentes puestos y que la detección se realiza de manera subjetiva, de acuerdo a la discreción de los administradores de área, afectando directamente los resultados de la institución, al no considerar los conocimientos, habilidades o destrezas necesarias para ofrecer un mejor servicio y con ello lograr los objetivos establecidos.

Ítem 15. ¿Conoce de la existencia de un curso o programa de capacitación en la organización?

Cuadro 16. Conoce de la existencia de un curso de capacitación.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	0	0
Regularmente	0	0
Algunas veces	59	56
Rara vez	25	25
Nunca	20	19
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

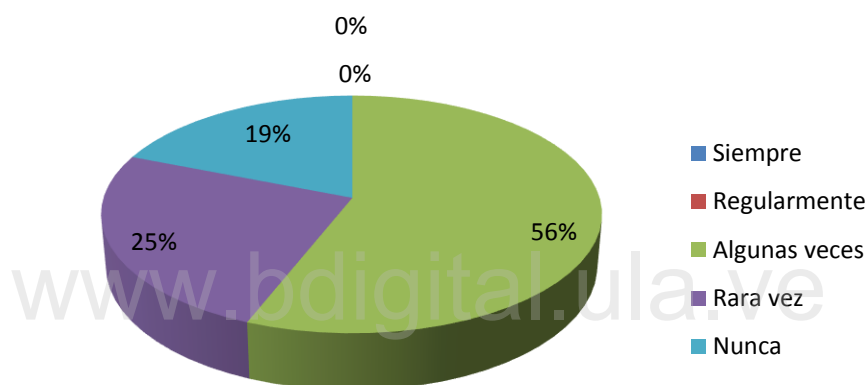


Gráfico 20. Conoce de la existencia de un curso de capacitación.

Fuente: Ítem 15. Cuadro 16

Los resultados de la encuesta exponen, que el cien por ciento (100%) indica que, algunas veces se conoce de la existencia de un curso o programa de capacitación en la organización. Es necesario optimizar los procesos de capacitación gerencial del personal administrativo, para un desempeño profesional más eficaz. Cabe señalar que, algunos temas que no pueden ignorarse para este programa de capacitación son: Administración general, administración de personal, contabilidad, finanzas, informática, toma de decisiones, logística de la empresa, motivación, comunicación, entre otros.

Ítem 16. ¿Ha participado en la elaboración de algún curso de capacitación para el desarrollo de sus subordinados?

Cuadro 17 Ha participado en la elaboración de ún curso de capacitación

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	0	0
Regularmente	0	0
Algunas veces	11	11
Rara vez	18	17
Nunca	75	72
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

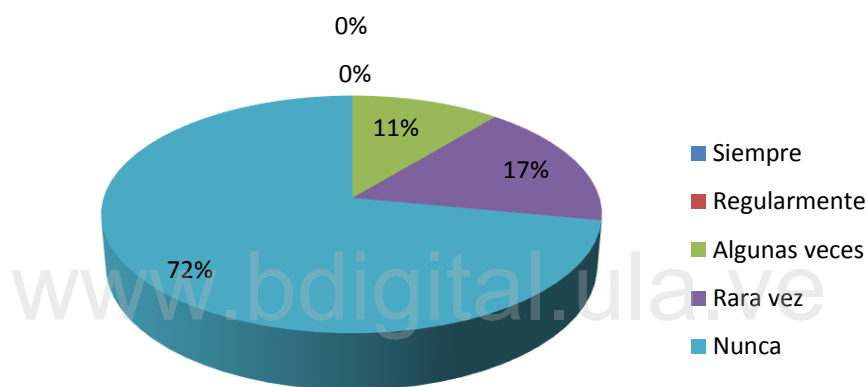


Gráfico 21. Ha participado en la elaboración de ún curso de capacitación

Fuente: Ítem 16. Cuadro 17

Los resultados de la encuesta muestran, que el setenta y dos por ciento (72%) expresan que, nunca han participado en la elaboración de algún curso de capacitación para el desarrollo de sus subordinados. Cabe señalar que, la institución debe apoyar técnicamente y económicamente al personal administrativo en fase de capacitación formal. Muchos son los elementos que demuestran que el recurso humano está por encima de los demás recursos y bien pueden decidir el éxito o el fracaso de una organización, por lo que la dirección debe tomar en cuenta la opinión del personal respecto a la capacitación que necesitan.

Ítem 17. De los cursos que han asistido, ¿Se los pagó la organización?

Cuadro 18. Los cursos, ¿Se los pagó la organización?

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	0	0
Regularmente	9	9
Algunas veces	17	16
Rara vez	22	21
Nunca	56	54
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

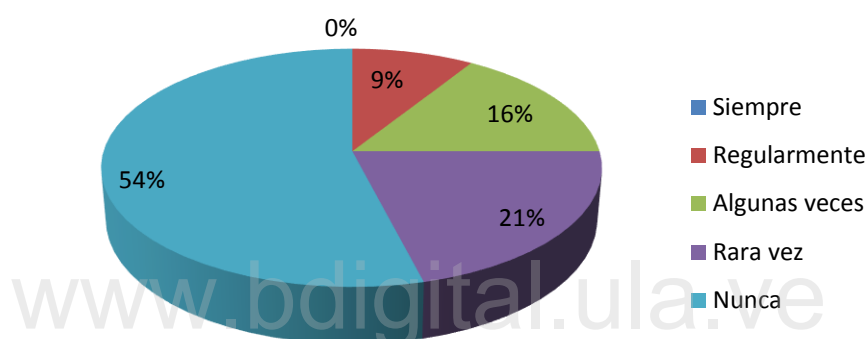


Gráfico 22. Los cursos, ¿Se los pagó la organización?

Fuente: Ítem17. Cuadro 18

Los resultados de la encuesta destacan, que el setenta y cinco por ciento (75%) señalan que, rara vez o nunca de los cursos que han asistido, se los pagó la institución. Es fundamental que ambas instituciones deben apoyar económicamente al personal administrativo en fase de capacitación formal, canalizar y aumentar las ayudas económicas para lograr la formación integral del personal administrativo. Al respecto, no obstante la falta de presupuesto, se deben propiciar alianzas con las instituciones educativas, para de alguna manera lograr disminuciones o exoneraciones en las matriculas estudiantiles.

Ítem 18. Desde su punto de vista, considera que ¿la organización ha cubierto sus expectativas en el área de capacitación?

Cuadro 19. La organización ha cubierto sus expectativas capacitación

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	0	0
Regularmente	5	5
Algunas veces	15	14
Rara vez	29	28
Nunca	55	53
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

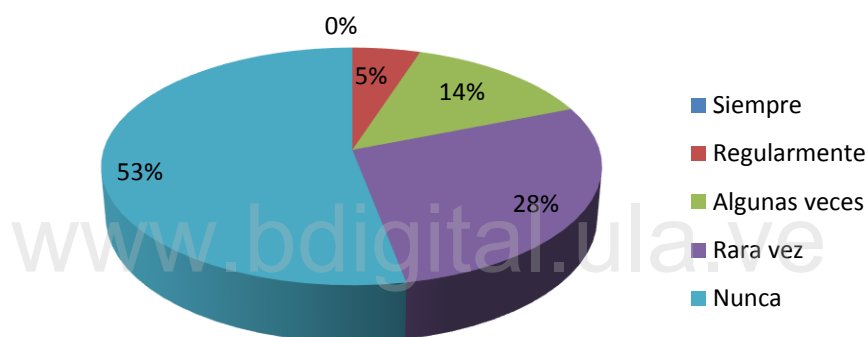


Gráfico 23. La organización ha cubierto sus expectativas capacitación

Fuente: Ítem 18. Cuadro 19

Los resultados de la encuesta revelan, que el ochenta y un por ciento (81%) señalan que, rara vez o nunca la organización ha cubierto sus expectativas en el área de capacitación. Cabe indicar que, no se están aplicando actualmente actividades de capacitación para el personal administrativo, se puede inferir que, la institución destina pocos recursos al capital humano y como respuesta a esta situación no se pueden esperar los mejores resultados, por ello hay que capacitar para mejorar. El problema parece residir en las pocas actividades que se tienen, para la capacitación y adiestramiento en el trabajo, se deben planificar programas y jornadas para la educación de los empleados.

Ítem 19. ¿Se evalúa si los cursos recibidos fueron adecuados para el puesto y cumplieron con el objetivo del mismo?

Cuadro 20. Se evalúan los cursos recibidos-

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	11	11
Regularmente	24	23
Algunas veces	36	35
Rara vez	20	19
Nunca	13	12
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

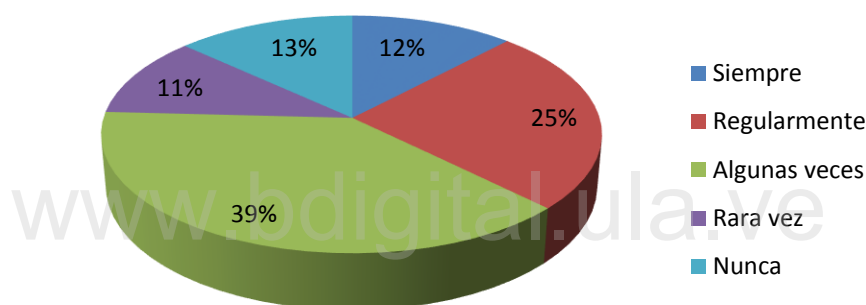


Gráfico 24. Se evalúan los cursos recibidos.

Fuente: Ítem 19. Cuadro 20

Los resultados de la encuesta muestran, que el sesenta y seis por ciento (66%) señala que, algunas veces, rara vez o nunca se evalúa si los cursos recibidos fueron adecuados para el puesto y cumplieron con el objetivo del mismo. Por este motivo, se puede indicar que el personal consultado en su mayoría concordó, en que las diferentes actividades de capacitación en ocasiones no están sujetas a una evaluación para determinar la calidad de las mismas, lo cual no puede servir de ayuda para el mejoramiento continuo del proceso de capacitación como herramienta gerencial.

Ítem 20. Deberían estar los administrativos dispuestos a capacitarse al nivel inmediatamente superior de instrucción.

Cuadro 21. Están los administrativos dispuestos a capacitarse.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	89	86
Regularmente	10	10
Algunas veces	5	5
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

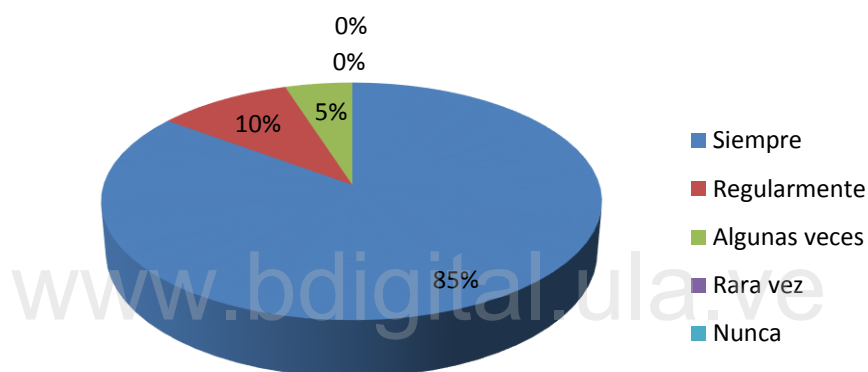


Gráfico 25. Están los administrativos dispuestos a capacitarse.

fuentes: ítem 20. cuadro 21.

Cabe señalar que, el ochenta y seis por ciento (86%) de los encuestados manifiesta que, si deberían estar los administrativos dispuestos a capacitarse al nivel inmediatamente superior de instrucción. Cabe señalar que, si es necesario recibir cursos de capacitación para desempeñar mejor su trabajo Porque se está al día con la tecnología y las técnicas para cada puesto, o para ser mejores profesionales, o poder responder mejor a las necesidades de los clientes y así mejorar continuamente gracias a un mejor conocimiento de las labores y el uso de las herramientas necesarias y tomar mejores decisiones. Esto valida que la capacitación es una herramienta importante, debido a que las necesidades de los clientes cambian constantemente.

Ítem 21. ¿Convendría reforzar académicamente a los administrativos el desempeño que han alcanzado con la experiencia en su área de trabajo?

Cuadro 22. Convendría reforzar académicamente a los administrativos

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	85	82
Regularmente	12	12
Algunas veces	7	6
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

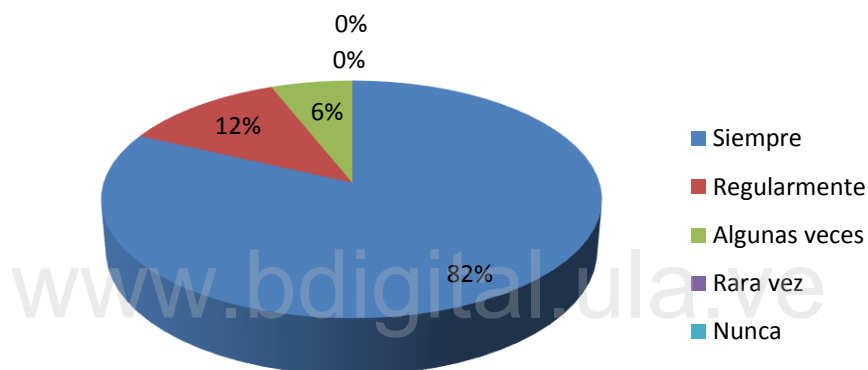


Gráfico 26. Convendría reforzar académicamente a los administrativos

Fuente: Ítem 21. Cuadro 22.

Según la encuesta, el cien por ochenta y dos por ciento (82%) señala que, convendría reforzar académicamente a los administrativos el desempeño que han alcanzado con la experiencia en su área de trabajo. El personal cree que poco se los capacita para desarrollar de la mejor forma su trabajo, esto sucede por la falta de aplicación de recursos financieros para programas de capacitación profesional, esta es una necesidad latente, la posible consecuencia de la ausencia de capacitación en el personal, está la desmotivación e insatisfacción laboral. Por lo que, la capacitación será un medio estratégico que puede contribuir al aumento de la motivación y satisfacción laboral.

Ítem 22. ¿La capacitación le puede ayudar a desarrollar iniciativas y tomar decisiones asertivas en el puesto de trabajo?

Cuadro 23. La capacitación le puede ayudar a desarrollar iniciativas

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	86	83
Regularmente	16	17
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

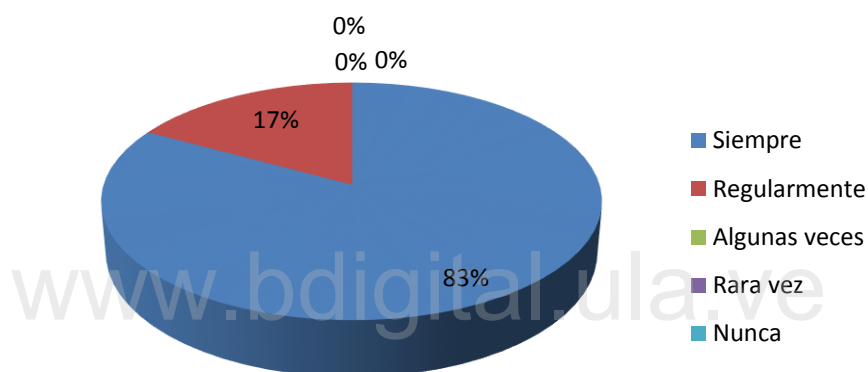


Gráfico 27. La capacitación le puede ayudar a desarrollar iniciativas.
fuente: ítem 22. Cuadro 23.

Según la encuesta, el ochenta y tres por ciento por ciento (83%) señalan que, siempre la capacitación le puede ayudar a desarrollar iniciativas y tomar decisiones asertivas en el puesto de trabajo. Si han sido buenos los procesos de capacitación administrativa, estas estrategias de capacitación al talento humano, aumentan sus capacidades, y reafirman en el trabajador su habilidad para cubrir en forma oportuna y con eficacia las obligaciones laborales. Al respecto, la razón fundamental de capacitar al personal es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo.

Ítem 23. ¿La capacitación es importante para mejorar la autoestima e incrementar sus actitudes positivas en el desempeño de su trabajo?

Cuadro 24. La capacitación es importante para mejorar el desempeño.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	81	78
Regularmente	23	22
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

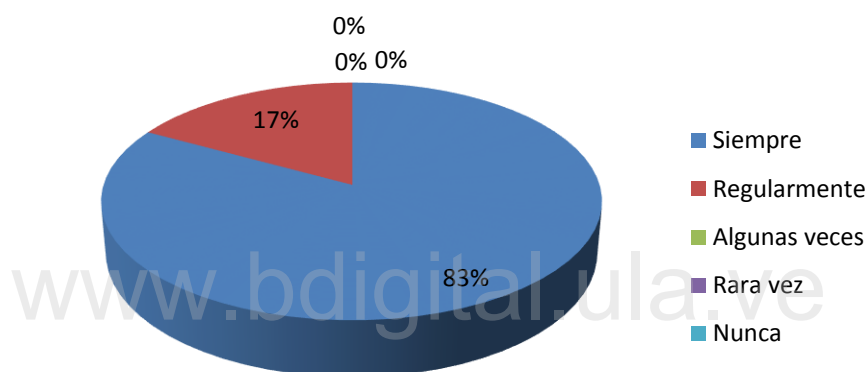


Gráfico 28. La capacitación es importante para mejorar el desempeño.

Fuente: Ítem 23. Cuadro 24.

Los resultados de la encuesta señalan que el setenta y ocho por ciento (100%) manifiesta que, siempre la capacitación es importante para mejorar la autoestima e incrementar sus actitudes positivas en el desempeño de su trabajo. Cabe señalar que, es por esto que se hace necesario conocer cómo incide la capacitación en el desempeño del personal, en determinar cuáles son los aspectos que influyen en la satisfacción laboral. Por lo cual es imperioso reflexionar no sólo en lo que el recurso humano hace y cómo lo hacen. También hay que conocer quiénes son, cuáles son sus valores, aspiraciones e intereses.

Ítem 24. ¿Los administrativos deben estar dispuestos a participar en cursos de capacitación relacionados con el área de trabajo?

Cuadro 25. Están dispuestos a participar en cursos de capacitación.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	91	88
Regularmente	13	12
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

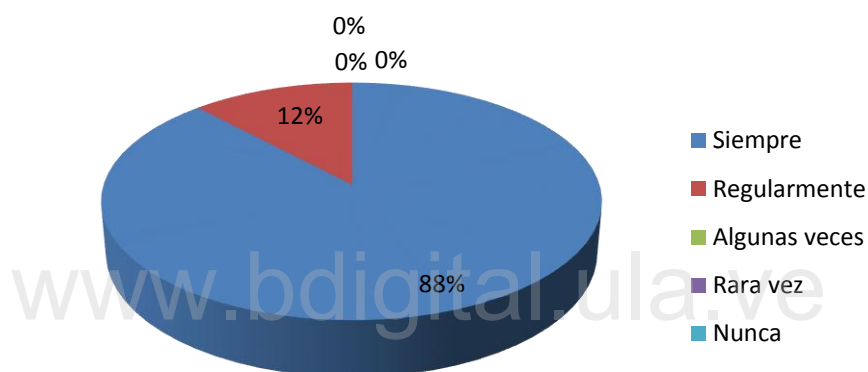


Gráfico 29 Están dispuestos a participar en cursos de capacitación.

Fuente: Ítem 24. Cuadro 25.

Según la encuesta, el ochenta y ocho por ciento (88%) señalan que, siempre los administrativos deben estar dispuestos a participar en cursos de capacitación relacionados con el área de trabajo. Lo anterior representa una fortaleza para ambas instituciones. Por lo que para cumplir con la responsabilidad de la capacitación de personal es necesario que, se tomen las decisiones fundamentadas, sobre técnicas de adiestramiento laboral lógicamente estructuradas, para desarrollar sus potencialidades así como su aptitud en el trabajo. Asimismo, el funcionario de hoy tiene que estar continuamente capacitándose.

Ítem 25. ¿Los administrativos deben estar dispuestos a participar en un programa de capacitación impartido por su institución?

Cuadro 26. Están dispuestos a participar en programas de capacitación.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	95	91
Regularmente	9	9
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

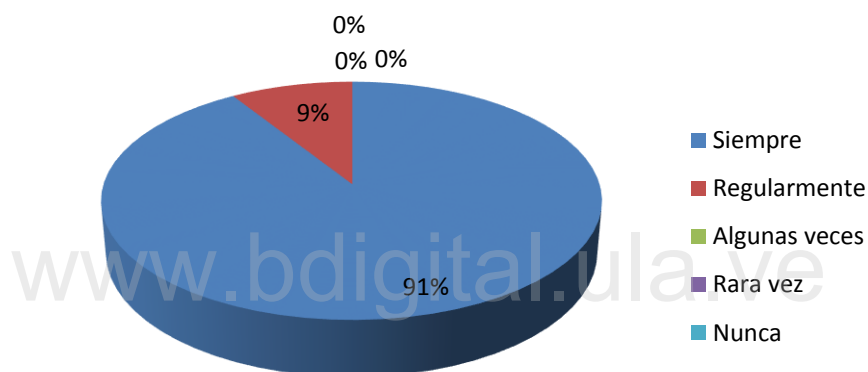


Gráfico 30. Están dispuestos a participar en programas de capacitación.
Fuente: Ítem 25. Cuadro 26.

Según la encuesta, el noventa y un por ciento (91%) señala que, si están de acuerdo, en que siempre los administrativos deben estar dispuestos a participar en un programa de capacitación impartido por su institución. Se observa en el personal operativo que les gustaría mejorar el grado de precisión y calidad en su trabajo, lo que indica que todo el personal del departamento tiene deseo de mejorar la precisión y calidad en el desempeño de sus funciones, lo cual puede inferir una necesidad de capacitación.

Ítem 26. ¿Los empleados deben tener la disposición para continuar capacitándose?

Cuadro 27. Tener la disposición para continuar capacitándose.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	90	87
Regularmente	14	13
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

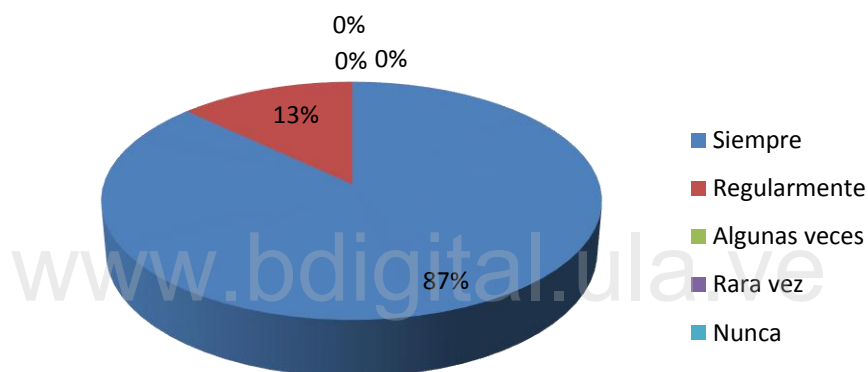


Gráfico 31. Tener la disposición para continuar capacitándose.

Fuente: Ítem 26. Cuadro 27

Según la encuesta, el cien por ciento (100%) señala que, si considera necesario que siempre o regularmente los empleados deben tener la disposición para continuar capacitándose. Lo cual indica que para la mayoría del personal es importante la capacitación para la mejora del desempeño de sus funciones, ya que puede ayudar a mejorar el autoestima y la actitud positiva en sus puestos de trabajo, con lo cual se mejora la imagen de la institución universitaria al prestar un mejor servicio.

Ítem 27. ¿Esta usted capacitándose actualmente en la institución o en otra?

Cuadro 28. Esta usted capacitándose actualmente.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	8	7
Regularmente	19	17
Algunas veces	31	30
Rara vez	32	31
Nunca	16	15
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

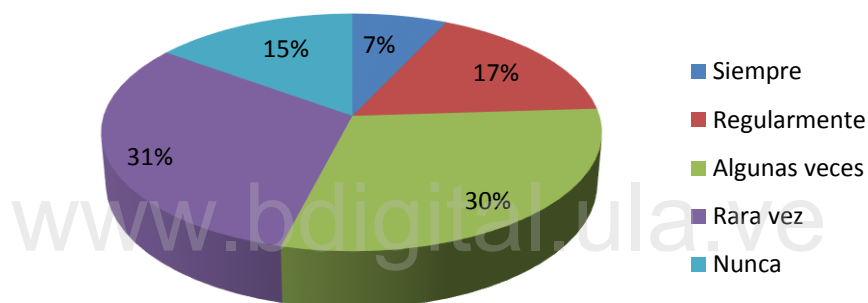


Gráfico 32. Esta usted capacitándose actualmente.

Fuente: Ítem 27. Cuadro 28.

Los resultados de la encuesta muestran, que el sesenta y un por ciento (61%) señalan que, algunas veces están capacitándose actualmente en la institución o en otra. Lo anteriormente expuesto es una fortaleza que se debe estimular, cabe señalar que, indica que para todo el personal del departamento la capacitación es importante y/o sirve para el desarrollo de iniciativas y toma de decisiones acertadas en los diferentes puestos de trabajo.

Ítem 28. ¿Quisiera usted capacitarse en el área de informática?

Cuadro 29. Capacitarse en el área de informática.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	95	91
Regularmente	15	10
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

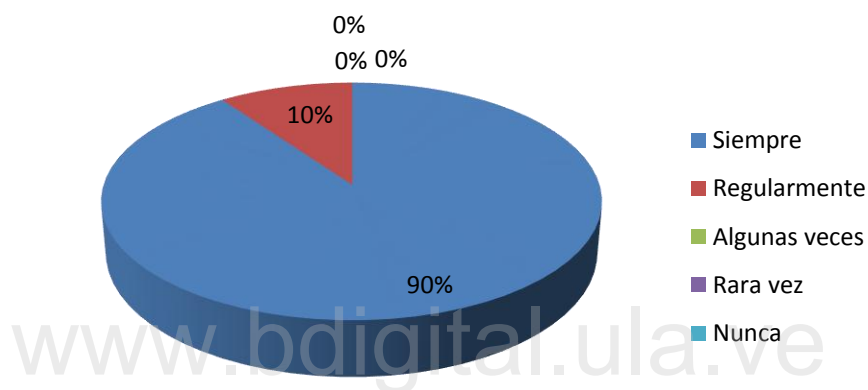


Gráfico 33. Capacitarse en el área de informática.

Fuente: Ítem 28. Cuadro 29

Los resultados de la encuesta demuestran, que el noventa y un por ciento (91%) señalan que, siempre quisieran capacitarse en el área de informática. Entonces, los funcionarios administrativos serán beneficiados con la capacitación en esta área porque les permitirá actuar con una base más amplia de conocimientos, podrá alcanzar nuevas destrezas para las herramientas tecnológicas y mejorar la cadena de gestión con el ciudadano y con el cliente interno.

Ítem 29. ¿Quisiera usted capacitarse en el área de relaciones industriales?

Cuadro 30. Capacitarse en el área de relaciones industriales

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	67	64
Regularmente	26	25
Algunas veces	11	11
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

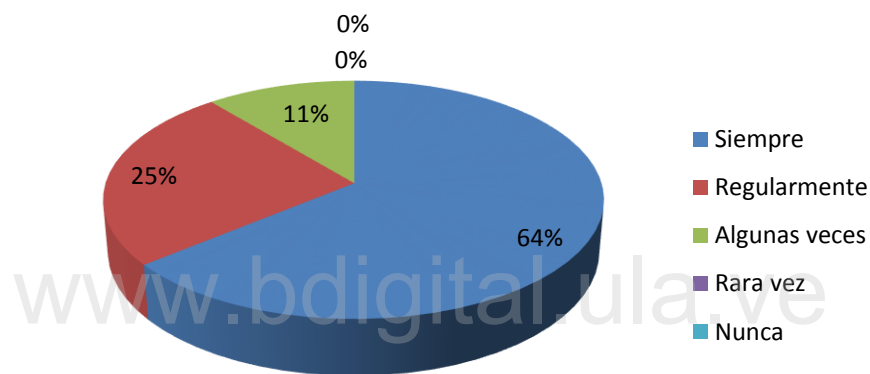


Gráfico 34. Capacitarse en el área de relaciones industriales.

Fuente: Ítem 29. Cuadro 30

Los resultados de la encuesta exponen, que el sesenta y cuatro por ciento (64%) señalan que, siempre quisieran capacitarse en el área de relaciones industriales. La mayoría espera capacitarse en esta área Cabe señalar que, esta es una oportunidad, por lo que, se deben establecer propuestas formativas para aumentar el sentido de la motivación, ética y valores a cumplir, es decir, posicionar en los administrativos una cultura de relaciones laborales que aporte a que cada uno de ellos, se convierta en el primer vigilante de la integridad administrativa, de esta manera podrán asumir una actitud mental consciente ante su comportamiento ante la comunidad universitaria.

Ítem 30. ¿Quisiera usted capacitarse en el área de finanzas?

Cuadro 31. Capacitarse en el área de finanzas.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	78	75
Regularmente	20	19
Algunas veces	6	6
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

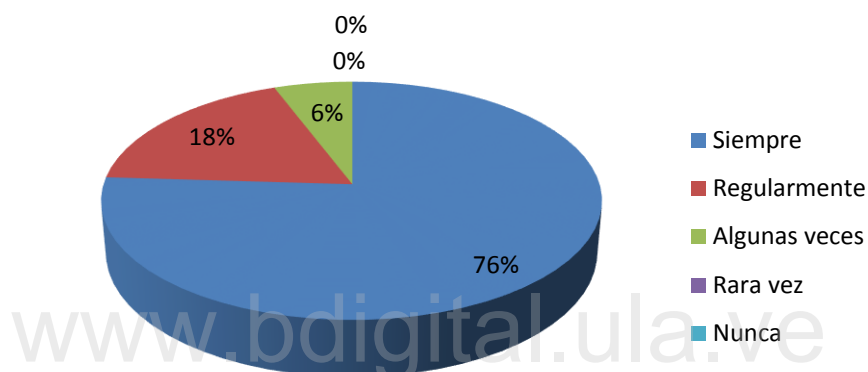


Gráfico 35. Capacitarse en el área de finanzas.

Fuente: Ítem 30. Cuadro 31

Los resultados de la encuesta expresan, que el setenta y cinco por ciento (75%) señalan que, siempre quisieran capacitarse en el área de finanzas. La mayoría también valida esta opción de capacitación. Por lo tanto, el personal administrativo debería someterse a una capacitación en temas pertinentes a sus actividades laborales, en este caso finanzas, a través de cursos en los que puede desarrollar conocimientos teóricos y prácticos que le permitan ser competitivos, de manera que en cierta forma ambas instituciones deben procurar gestionar las competencias del personal para su óptimo desempeño laboral.

Ítem 31. ¿Quisiera usted capacitarse en el área de contabilidad?

Cuadro 32. Capacitarse en el área de contabilidad.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	57	54
Regularmente	35	34
Algunas veces	12	12
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

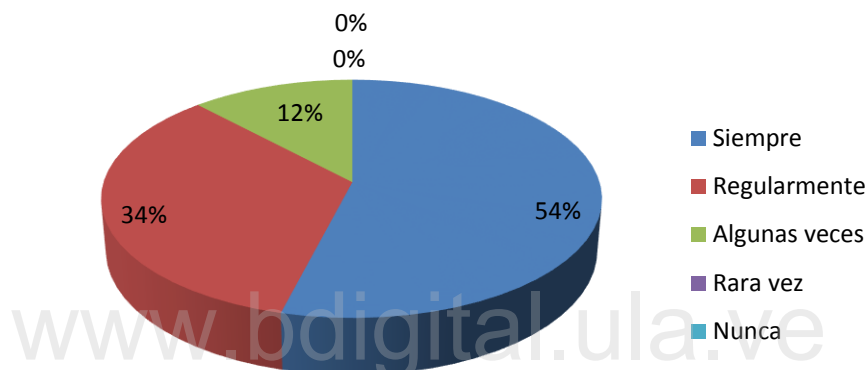


Gráfico 36. Capacitarse en el área de contabilidad.

Fuente: Ítem 31. Cuadro 32

Los resultados de la encuesta manifiestan, que el cincuenta y cuatro por ciento (54%) señalan que, siempre quisiera capacitarse en el área de contabilidad. Igualmente, una mayoría se quiere capacitar en este tema. Por lo que, la capacitación en esta y en varias disciplinas mas es una actividad esperada por los empleados, y será un medio estratégico que puede contribuir al aumento de la motivación y satisfacción laboral en los mismos, entonces se deben establecer propuestas o lineamientos de capacitación que permitan desarrollar las capacidades laborales.

Ítem 32. ¿Quisiera usted capacitarse en el área legal?

Cuadro 33. Capacitarse en el área legal.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	49	47
Regularmente	32	31
Algunas veces	23	22
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

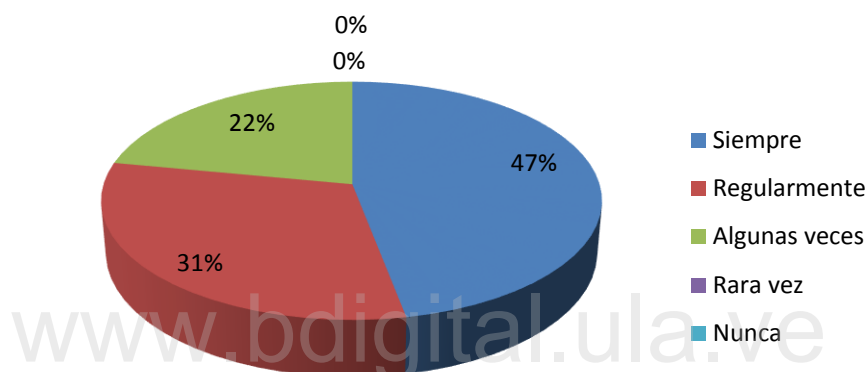


Gráfico 38. Capacitarse en el área legal.

Fuente: Ítem 32. Cuadro 33

Los resultados de la encuesta muestran, que el setenta y ocho por ciento (78%) señala que, si estaría usted dispuesto a capacitarse en el área legal, Cabe señalar que, si es necesario porque el propósito de la estrategia de capacitación, es el de estimular a los empleados administrativos para motivar a que continúen estudios superiores a los ya alcanzados, es fundamental que dicha acciones estratégicas mantenga el enfoque de los empleados a continuar adiestrándose. Por lo que, la capacitación en la institución debe ser considerada como un proceso planeado, sistemático y organizado a corto y mediano plazo, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño.

Ítem 33. ¿Quisiera usted capacitarse en el área de planificación de proyectos?

Cuadro 34. Capacitarse en el área de planificación de proyectos.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	65	63
Regularmente	30	29
Algunas veces	9	8
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

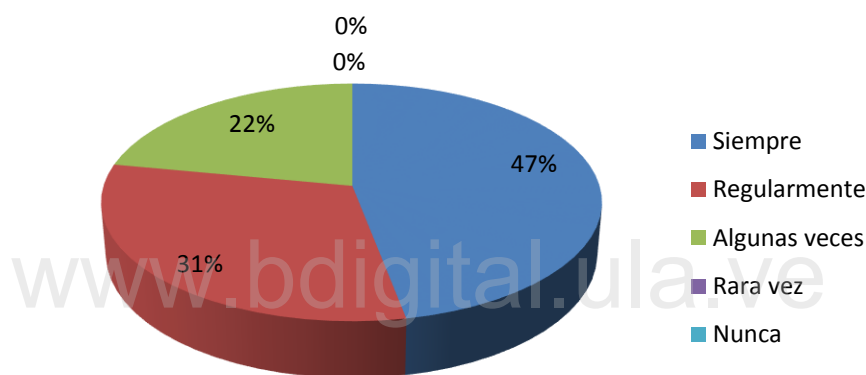


Gráfico 39. Capacitarse en el área de planificación de proyectos.

Fuente: Ítem 33. Cuadro 34

Los resultados de la encuesta expresan, que el sesenta y tres por ciento (63%) señala que, si está de acuerdo, en capacitarse en el área de planificación de proyectos. De esta manera, es necesario optimizar los procesos de capacitación gerencial del personal administrativo, para un desempeño profesional más eficaz. Cabe señalar que, algunos temas que no pueden ignorarse para este programa de capacitación son: Administración general, administración de personal, contabilidad, finanzas, mercadotecnia, toma de decisiones, sociología de la empresa, motivación, comunicación, entre otros.

Ítem 34. ¿Quisiera usted capacitarse en el área de logística?

Cuadro 35. Capacitarse en el área de logística

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	79	76
Regularmente	21	20
Algunas veces	4	4
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

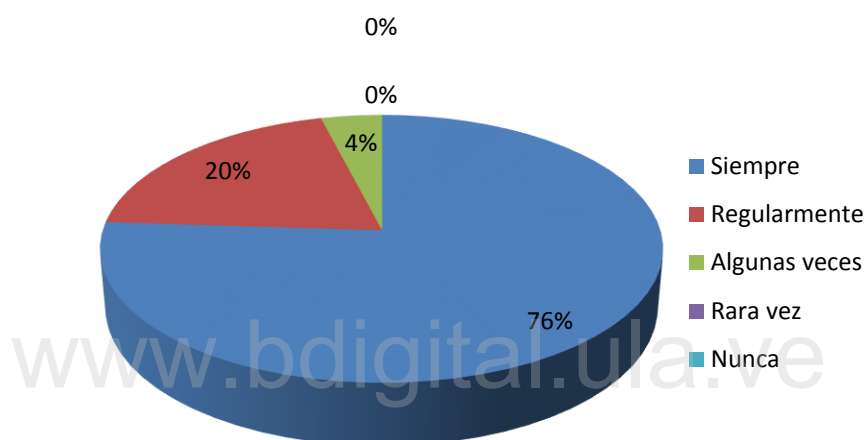


Gráfico 40. Capacitarse en el área de logística.

Fuente: Ítem 34. Cuadro 35.

Los resultados de la encuesta muestran, que el setenta y seis por ciento (76%) señala que, si consideran necesario capacitarse en el área de logística. Lo que indica que la mayoría del personal operativo de la institución está interesado en ser capacitado y le gustaría contar con un programa de capacitación, en este sentido el adiestramiento continuo puede optimizar el compromiso del empleado en la institución. De esta manera está demostrada la necesidad de proponer lineamientos de capacitación para el personal administrativo.

Ítem 35. ¿La carencia de estrategias de capacitación y desarrollo, no ayudan al trabajador en el ejercicio de su labor a ubicarse dentro del contexto organizacional universitario?

Cuadro 36. Carencia de estrategias de capacitación y desarrollo.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	69	66
Regularmente	21	20
Algunas veces	14	14
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

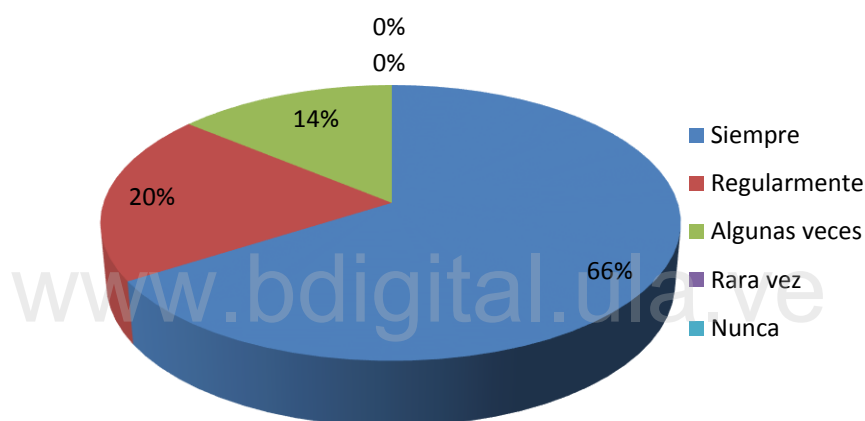


Gráfico 41. Carencia de estrategias de capacitación y desarrollo.

Fuente: Ítem 35. Cuadro 36

Los resultados de la encuesta muestran, que el sesenta y seis por ciento (66%) señalan que, siempre la carencia de estrategias de capacitación y desarrollo, no ayudan al trabajador en el ejercicio de su labor a ubicarse dentro del contexto organizacional universitario. Se puede inferir que, existe la necesidad de capacitación, todo el personal operativo cree necesaria la capacitación ya sea mediante un programa, taller o curso, también creen necesitar otros estudios adicionales a los que ya poseen para el desempeño eficaz de sus funciones, lo cual indica que actualmente el personal no se siente del todo preparado para el desempeño eficaz de sus funciones y a ubicarse dentro del contexto organizacional y demandan capacitación.

Ítem 36. ¿Hay baja disposición de la alta gerencia para optimizar la capacitación de los empleados administrativos?

Cuadro 37. Disposición de la alta gerencia.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	29	28
Regularmente	58	56
Algunas veces	17	16
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

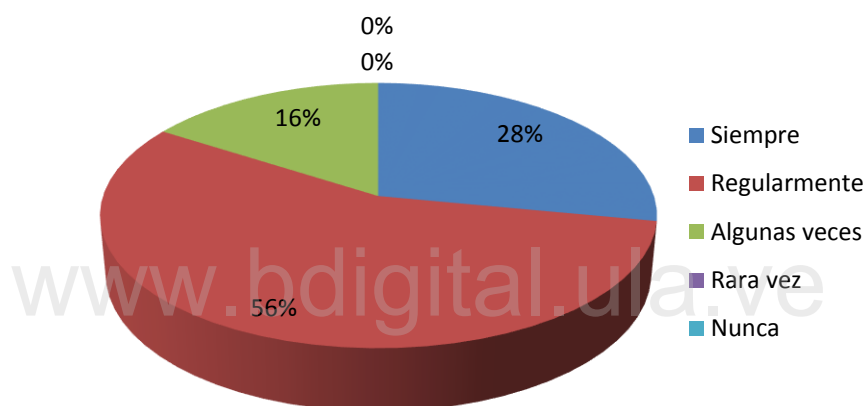


Gráfico 42. Disposición de la alta gerencia.

Fuente: Ítem 36. Cuadro 37

Los resultados de la encuesta muestran, que el ochenta y cuatro por ciento (84%) señala que, siempre o regularmente hay baja disposición de la alta gerencia para optimizar la capacitación de los empleados administrativos. Cabe señalar que, esta es una percepción que se tiene, como cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a opiniones.

Ítem 37. ¿Los motivos de que no se pueda capacitar en la institución, es porque no hay un mercado oferente de cursos o talleres?

Cuadro 38. No se pueda capacitar en la institución.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	27	26
Regularmente	48	46
Algunas veces	29	28
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

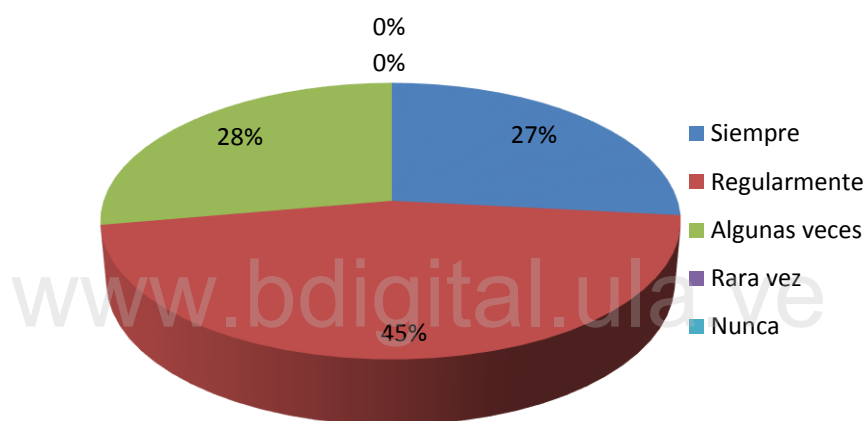


Gráfico 43. No se pueda capacitar en la institución.

Fuente: Ítem 37. Cuadro 38

Los resultados de la encuesta muestran, que el sesenta y cinco por ciento (65%) señalan que, siempre a regularmente los motivos de que no se pueda capacitar en la institución, es porque no hay un mercado oferente de cursos o talleres. A tales efectos, se tiene que la capacitación brindada al personal administrativo de la entidad abordada, se ha suspendido también por factores de recursos materiales y financieros, igualmente a problemas logísticos asociados con la agenda de los facilitadores, debido a que éstos pueden estar ocupados al momento de llevarse a cabo los cursos o talleres planteados.

Ítem 38. ¿Las causas de que no se pueda capacitar en la institución son porque no se cuenta con recursos financieros?

Cuadro 39. No se cuenta con recursos financieros.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	93	89
Regularmente	11	11
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

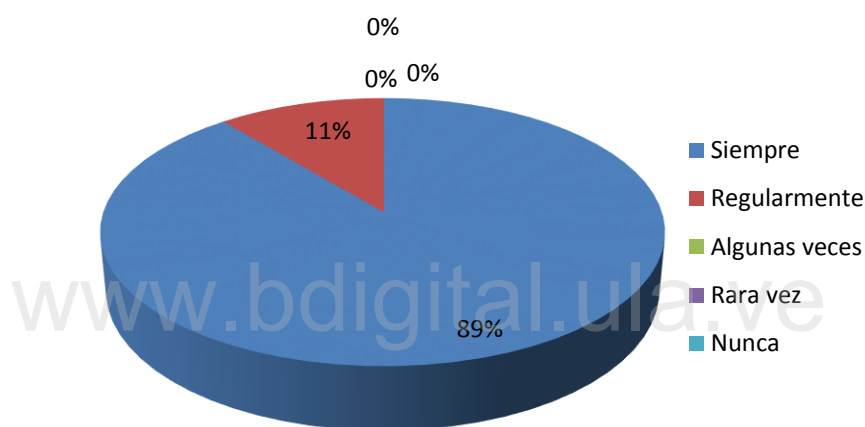


Gráfico 44. No se cuenta con recursos financieros.

Fuente: Ítem 38. Cuadro 39

Los resultados de la encuesta muestran, que el ochenta y nueve por ciento (89%) señalan que, las causas de que no se pueda capacitar en la institución son porque no se cuenta con recursos financieros. Muy posiblemente, lo anterior le suceda tanto a las instituciones en estudio como al empleado administrativo, lo primero es dado por el poco presupuesto que reciben y lo segundo debido a que el salario no alcanza actualmente para pagar estudios. La exoneración de las matrículas para un empleado modelo de buena labor, pudiese ser una solución para paliar de alguna manera la falta de financiamiento.

Ítem 39. ¿Entre las consecuencias operativas de un deficiente proceso de capacitación de personal está la dificultad para cumplir con las operaciones administrativas?

Cuadro 40. Dificultad para cumplir con las operaciones administrativas.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	29	27
Regularmente	35	34
Algunas veces	40	39
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

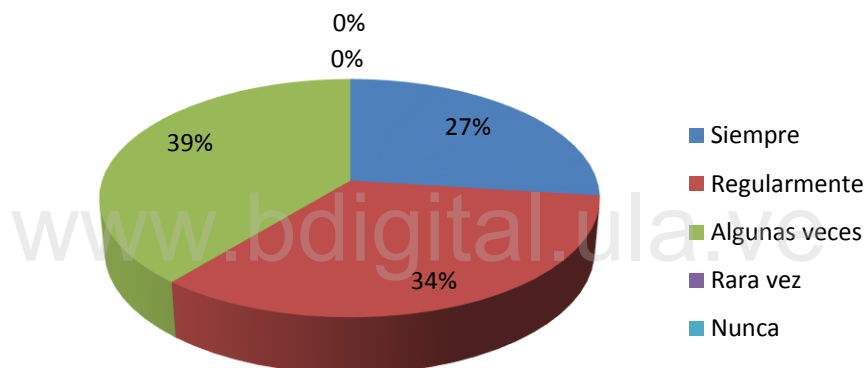


Gráfico 45. Dificultad para cumplir con las operaciones administrativas.
Fuente: Ítem 39. Cuadro 40

Los resultados de la encuesta muestran, que el sesenta y uno por ciento (61%) señala que, si está de acuerdo, en que siempre a regularmente entre las consecuencias operativas de un deficiente proceso de capacitación de personal está la dificultad para cumplir con las operaciones administrativas. Por lo que, es necesario optimizar los procesos y lineamientos de capacitación gerencial del personal administrativo en ambas instituciones, para un desempeño profesional más eficaz.

Ítem 40. ¿Un deficiente proceso de capacitación de personal disminuye la capacidad operativa de la institución?

Cuadro 41. Deficiente capacitación disminuye la capacidad operativa

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	29	28
Regularmente	75	72
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

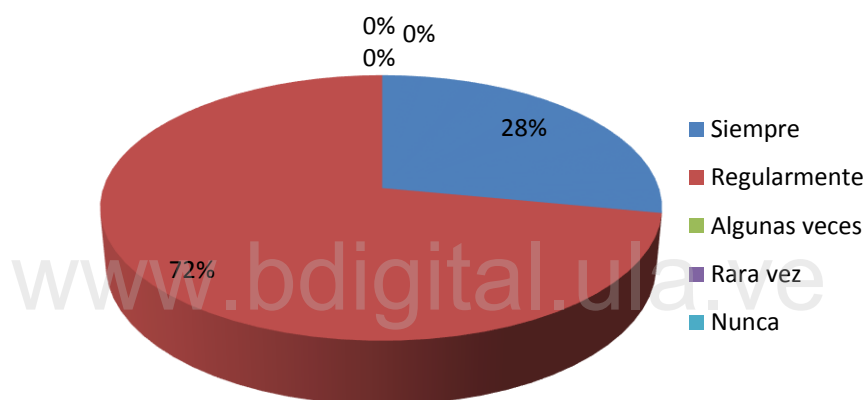


Gráfico 46. Deficiente capacitación disminuye la capacidad operativa.

Fuente: Ítem 40. Cuadro 41.

Los resultados de la encuesta muestran, que el ochenta y seis por ciento (86%) señalan que, siempre un deficiente proceso de capacitación de personal disminuye la capacidad operativa de la institución. Ante estos resultados, se puede decir que la capacitación del personal administrativo es deficiente actualmente, posiblemente no exista una óptima relación o una participación conjunta entre el área donde se encuentra el personal beneficiario, el departamento de recursos humanos y el de administración, para gestionar los recursos y proceder a la ejecución de los cursos o talleres que se ejecuten para un período dado.

Ítem 41. ¿Puede ser que un deficiente proceso de capacitación de personal dificulte el cumplir los objetivos institucionales?

Cuadro 42. Deficiente capacitación dificulte el cumplir los objetivos.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	27	26
Regularmente	77	74
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

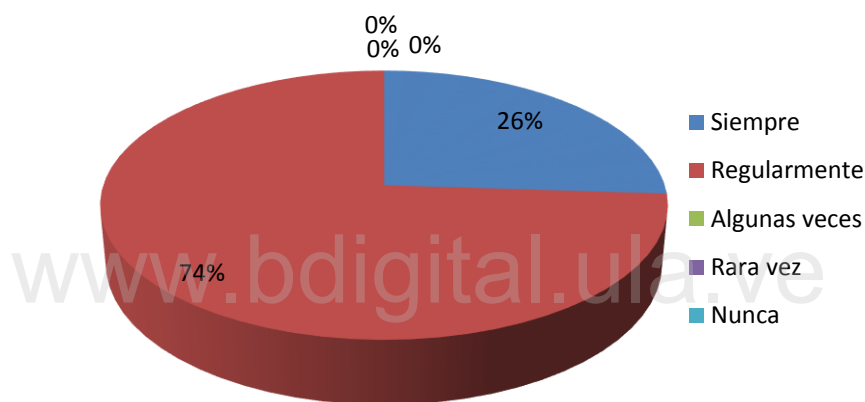


Gráfico 47. Deficiente capacitación dificulte el cumplir los objetivos.

Fuente: Ítem 41. Cuadro 42

Los resultados de la encuesta muestran, que el setenta y cuatro por ciento (74%) señala que, regularmente puede ser que un deficiente proceso de capacitación de personal dificulte el cumplir los objetivos institucionales, para mejorar en este aspecto el desempeño, es necesario asegurar que aumenten las destrezas del personal. Es por esto que los resultados reflejan que, por lo general, el personal administrativo no se está sometiendo a una capacitación, a través de cursos en los que puede desarrollar conocimientos teóricos y prácticos que le permitan ser competitivos en el área laboral administrativa, de manera que en cierta forma la institución no esta actualmente procurando gestionar las competencias del personal.

Ítem 42. ¿Busca por sus propios medios los conocimientos e información suficiente para poder desempeñarse eficazmente en el puesto de trabajo?

Cuadro 43. Busca por sus medios los conocimientos e información.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	104	100
Regularmente	0	0
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

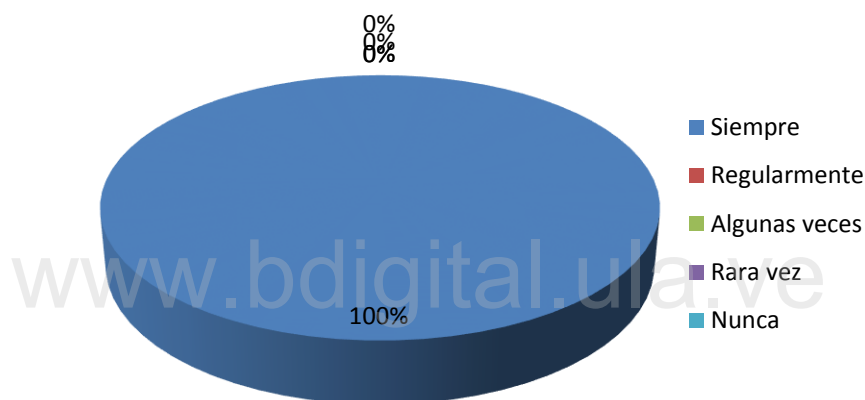


Gráfico 48. Busca por sus medios los conocimientos e información.

Fuente: Ítem 42. Cuadro 43

Los resultados de la encuesta muestran, que el cien por ciento (100%) señala que, siempre buscan por sus propios medios los conocimientos e información suficiente para poder desempeñarse eficazmente en el puesto de trabajo. Lo anterior demuestra que, el personal se adiestra de manera informal, lo cual puede traer errores y vicios procedimentales. Cabe señalar que las dos instituciones deben apoyar al personal administrativo para motivarlo e incentivarlo a la capacitación formal.

Resultados de la encuesta a la población de la UNET

Ítem 43. Reconoce usted que la capacitación puede optimizar el desempeño del personal administrativo en la institución.

Cuadro 44. La capacitación puede mejorar el desempeño.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	97	96
Regularmente	5	4
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

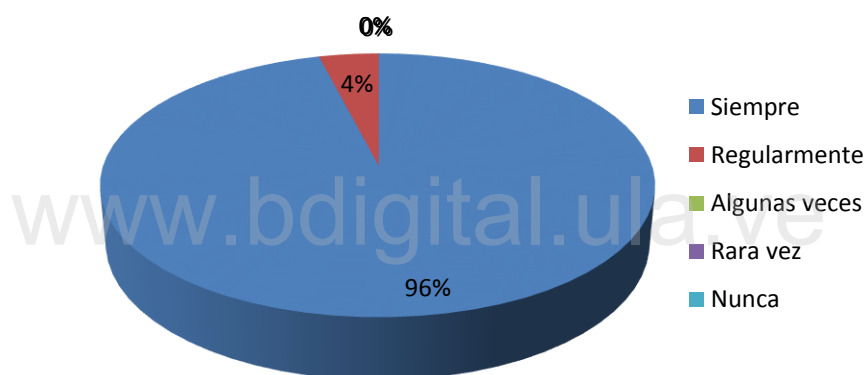


Gráfico 49. La capacitación puede mejorar el desempeño.

fuente: ítem 43. cuadro 44.

Cabe señalar que, el cien por ciento (100%) de los encuestados manifiesta que, la capacitación si puede mejorar el desempeño del personal administrativo. Cabe señalar que, para satisfacer estos criterios es ineludible que la fuerza profesional de la institución esté más que técnicamente capacitada, se requiere que los empleados sean competentes de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo, por lo que se puede afirmar que, la capacitación es un medio para optimizar la capacidad operativa.

Ítem 44. ¿Considera que la capacitación es un medio para optimizar la competitividad del empleado administrativo en la institución?

Cuadro 45. Capacitación para optimizar la competitividad del empleado.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	95	94
Regularmente	6	6
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

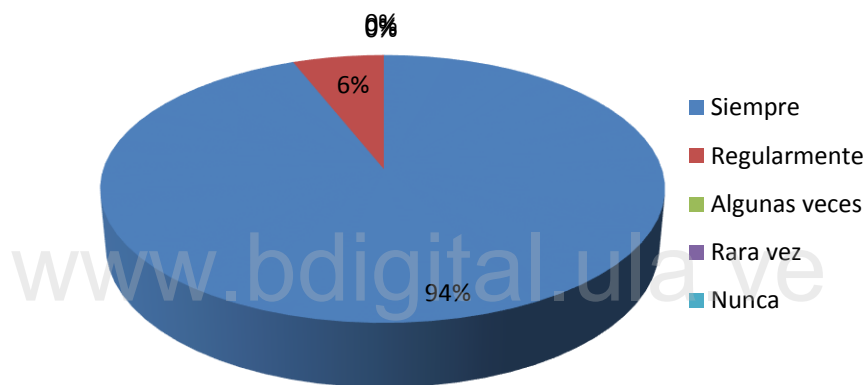


Gráfico 50. Capacitación para optimizar la competitividad del empleado.
Fuente: Ítem 44. Cuadro 45.

Según la encuesta, el noventa y cuatro por ciento (94%) señala que, la capacitación siempre es un medio para optimizar la competitividad del empleado administrativo en la institución. Por lo que, cabe señalar que, para integrar este criterio es necesaria que la fuerza profesional administrativa esté capacitada, se requiere que los empleados sean competentes de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo, por lo que se puede afirmar que, la capacitación es un medio para mejorar la capacidad operativa de ambas instituciones.

Ítem 45. ¿Es necesario mejorar la gestión de los procesos de capacitación del personal administrativo, para un desempeño profesional más eficaz?

Cuadro 46. Es necesario mejorar la gestión de la capacitación.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	89	88
Regularmente	12	12
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

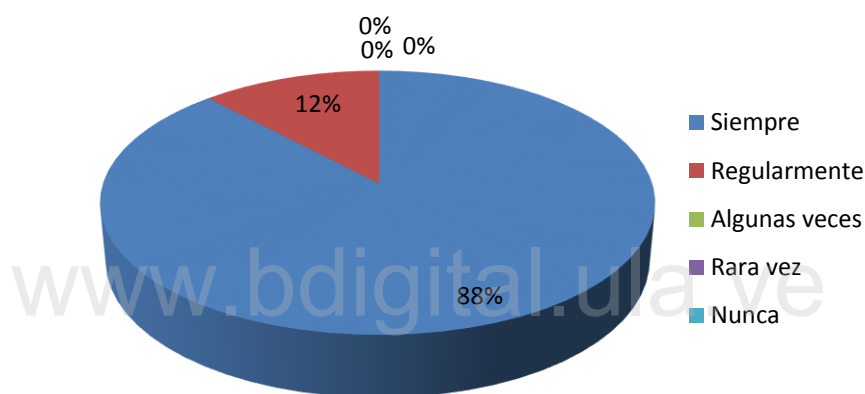


Gráfico 51. Es necesario mejorar la gestión de la capacitación.

fuentes: ítem 45. Cuadro 46.

Según la encuesta, el ochenta y ocho por ciento (88%) señala que, si están de acuerdo, en que es necesario optimizar los procesos de capacitación gerencial del personal administrativo para un desempeño profesional más eficaz. Al respecto, la razón fundamental de capacitar al personal administrativo es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño gustoso en su labor. Por lo que, la problemática que se observa, es la dificultad de aportar una formación práctica de calidad a los empleados administrativos de ambas instituciones.

Ítem 46. ¿Considera que la capacitación es base imprescindible, para conseguir un alto rendimiento de sus miembros administrativos?

Cuadro 47. Capacitación necesaria para conseguir alto rendimiento

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	92	91
Regularmente	9	9
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

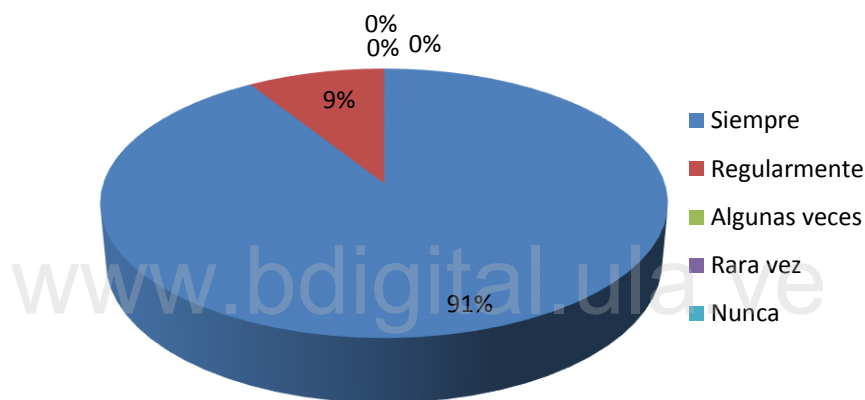


Gráfico 52. Capacitación imprescindible para conseguir alto rendimiento.

Fuente: Ítem 46. Cuadro 47

Los resultados de la encuesta señalan que el noventa y un por ciento (91%) expresa que, la capacitación siempre es base imprescindible, para conseguir un alto rendimiento de sus miembros administrativos. Al respecto, la razón fundamental de capacitar al personal administrativo es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren, ambas instituciones debe fomentar estrategias de capacitación al talento humano, para aumentar sus capacidades, y reafirmar en el trabajador administrativo su habilidad para cubrir en forma oportuna y con eficacia las obligaciones laborales.

Ítem 47. ¿Piensa sea necesario proponer estrategias de capacitación y desarrollo gerencial para el personal administrativo?

Cuadro 48. Es necesario proponer estrategias de capacitación.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	84	83
Regularmente	17	17
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

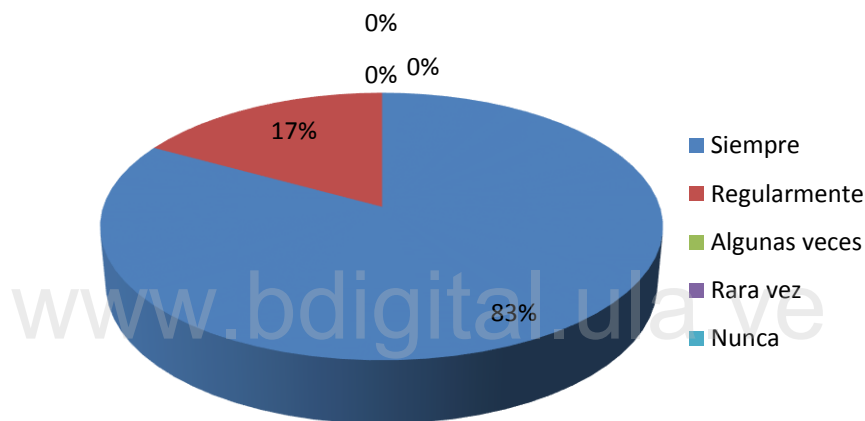


Gráfico 53. Es necesario proponer estrategias de capacitación.

Fuente: Ítem 47. Cuadro 48.

Según la encuesta, el ochenta y tres por ciento (83%) señala que, la capacitación si es indispensable proponer estrategias de capacitación y desarrollo gerencial para el personal administrativo en este organismo, para conseguir un alto desempeño de sus miembros administrativos. Para cumplir con la responsabilidad de la capacitación de personal es necesario que, se tomen las decisiones fundamentadas, sobre técnicas de adiestramiento laboral lógicamente estructuradas, para desarrollar sus potencialidades físicas y mentales, así como su aptitud en el trabajo.

Ítem 48. ¿Deberían aplicarse actualmente procesos de capacitación y desarrollo gerencial, para el personal administrativo de la institución universitaria?

Cuadro 49. Deben aplicarse actualmente procesos de capacitación.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	91	90
Regularmente	13	10
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

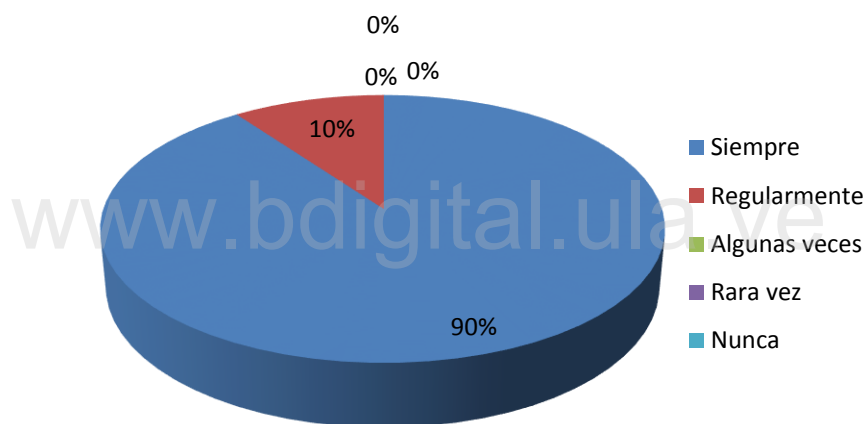


Gráfico 54. Deben aplicarse actualmente procesos de capacitación.

Fuente: Ítem 48. Cuadro 49.

Según la encuesta, el noventa por ciento (100%) señala que, si deberían aplicarse actualmente procesos de capacitación y desarrollo gerencial, para el personal administrativo de la institución universitaria. Al respecto, la empresa debe mejorar sus estrategias de capacitación al talento humano, para aumentar sus capacidades, y reafirmar en el trabajador su capacidad para cubrir en forma oportuna y con eficacia sus obligaciones de laborales.

Ítem 49. ¿Considera que la institución deba poseer programas de capacitación para los empleados administrativos?

Cuadro 50. La institución debe poseer programas de capacitación.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	92	91
Regularmente	9	9
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

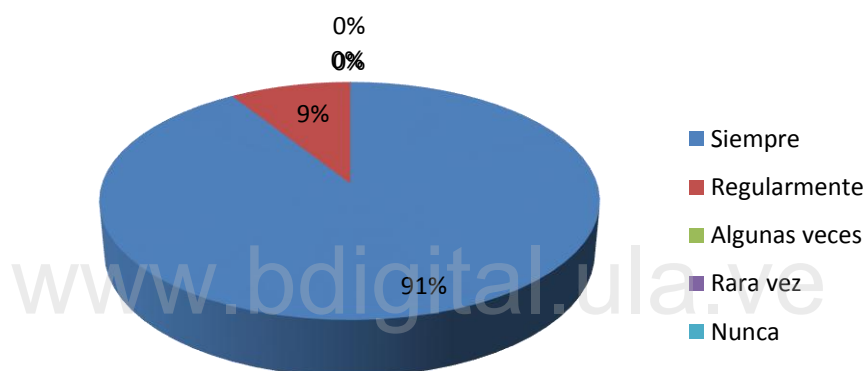


Gráfico 55. La institución debe poseer programas de capacitación.
Fuente: Ítem 49. Cuadro 50

Según la encuesta, el noventa y un por ciento (91%) señala que, la institución siempre deba poseer programas de capacitación para los empleados administrativos Cabe señalar que, esta es una necesidad latente, y por las ya razones suficientemente expuestas anteriormente, se deben establecer métodos que permitan desarrollar las competencias profesionales, lo cual repercutirá directamente en la calidad de servicio que se presta a los ciudadanos y a los clientes internos principalmente.

Ítem 50. ¿Cree usted que deben ofrecerse cursos, charlas, talleres de la institución para con los empleados administrativos?

Cuadro 51. Deben ofrecerse cursos, charlas, talleres.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	80	79
Regularmente	21	21
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

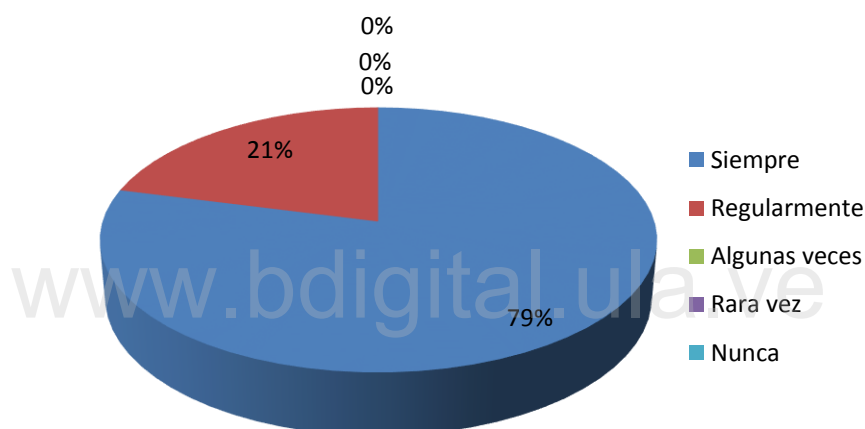


Gráfico 56. Deben ofrecerse cursos, charlas, talleres.

Fuente: Ítem 50. Cuadro 51.

Los resultados de la encuesta muestran, que el setenta y nueve por ciento (79%) señala que, si reconocen que deben ofrecerse cursos, charlas, talleres de la institución para con los empleados administrativos. Al respecto se puede inferir que, ambas instituciones en estudio deben destinar muchos recursos al capital humano y como respuesta a este esfuerzo se esperan los mejores resultados, por ello hay que capacitar para mejorar.

Ítem 51. ¿La institución debe mejorar y optimizar la gestión de capacitación para con los empleados administrativos?

Cuadro 52. Debe optimizarse la gestión de capacitación.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	93	92
Regularmente	8	8
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

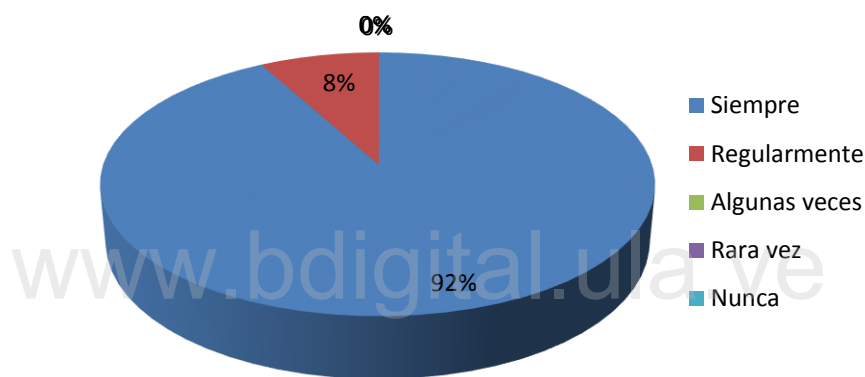


Gráfico 57. Debe optimizarse la gestión de capacitación.
Fuente: Ítem 51. Cuadro 52

Los resultados de la encuesta muestran, que el noventa y dos por ciento (92%) señala que, la institución siempre debe mejorar y optimizar la gestión de capacitación para con los empleados administrativos. Con esto se puede inferir que existe la necesidad de capacitación en ambas instituciones. Por tal motivo, se deduce que la capacitación que se lleva a cabo para el personal administrativo en ambas instituciones, se realizan bajo la ausencia de un programa o plan formal, lo cual se concibe como una debilidad en lo que respecta a la gestión de adiestramiento del capital humano.

Ítem 52. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación de parte de la institución?

Cuadro 53. Ha recibido algún tipo de capacitación de la institución.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	18	17
Regularmente	33	33
Algunas veces	50	50
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

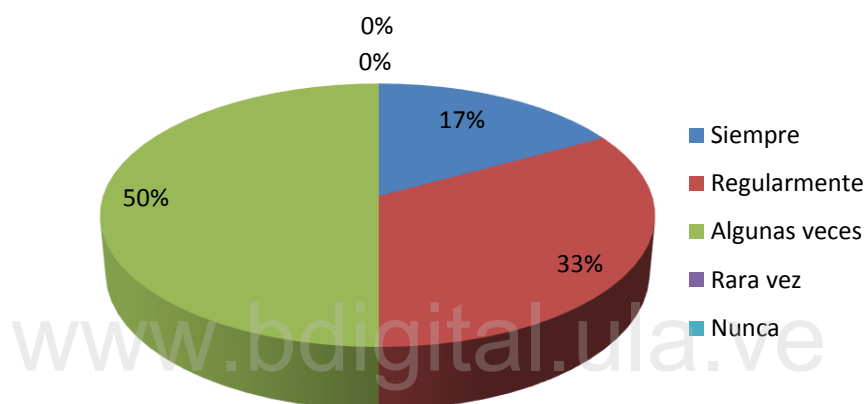


Gráfico 58. Ha recibido algún tipo de capacitación de la institución.

Fuente: Ítem 52. Cuadro 53

Los resultados de la encuesta expresan, que el cincuenta por ciento (50%) indican que, algunas veces, rara vez o nunca han recibido algún tipo de capacitación de parte de la institución. En este orden de ideas, la mayoría del personal no ha recibido capacitación o realizado cursos por sus propios medios estando en servicio dentro de la empresa. Se evidencia la ausencia de un plan o programa de esta naturaleza, que potencialice las capacidades del capital humano, desaprovechándose la efectividad de esta medida como herramienta gerencial.

Ítem 53. ¿Si usted está en proceso de capacitación actualmente, cuenta con algún tipo de apoyo de la institución?

Cuadro 54. Está en proceso de capacitación actualmente.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	0	0
Regularmente	0	0
Algunas veces	21	21
Rara vez	80	79
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

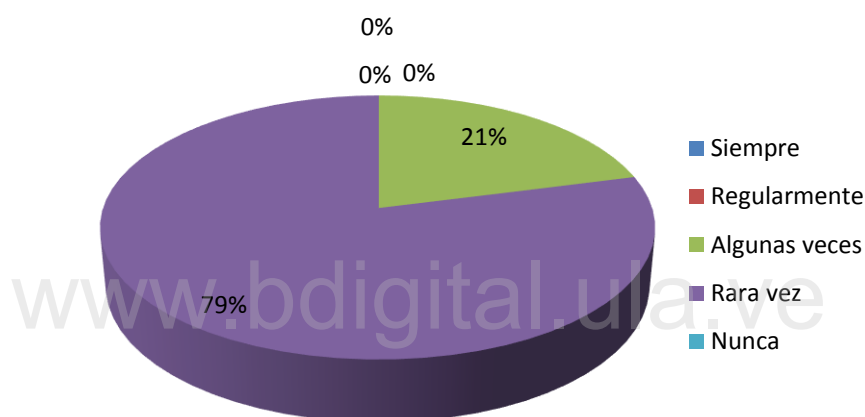


Gráfico 59. Está en proceso de capacitación actualmente.

Fuente: Ítem 53. Cuadro 54.

Los resultados de la encuesta indican, que el setenta y nueve por ciento (79%) señalan que rara vez cuentan con algún tipo de apoyo de la institución. Cabe señalar que, la mayoría de los empleados administrativos muy poco han recibido ayuda económica para la capacitación, al respecto se debe establecer un programa de financiamiento, para mejorar en este aspecto, es necesario asegurar que aumenten el presupuesto para este tipo de ayuda al personal, para asegurar que continúen estudios superiores a los ya alcanzados, es fundamental que dicha acciones estratégicas mantengan el enfoque de los empleados a continuar adiestrándose.

Ítem 54. ¿La institución le ha proporcionado algún tipo de ayuda para capacitarse?

Cuadro 55. La institución le ha proporcionado algún tipo de ayuda.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	0	0
Regularmente	0	0
Algunas veces	29	29
Rara vez	72	71
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

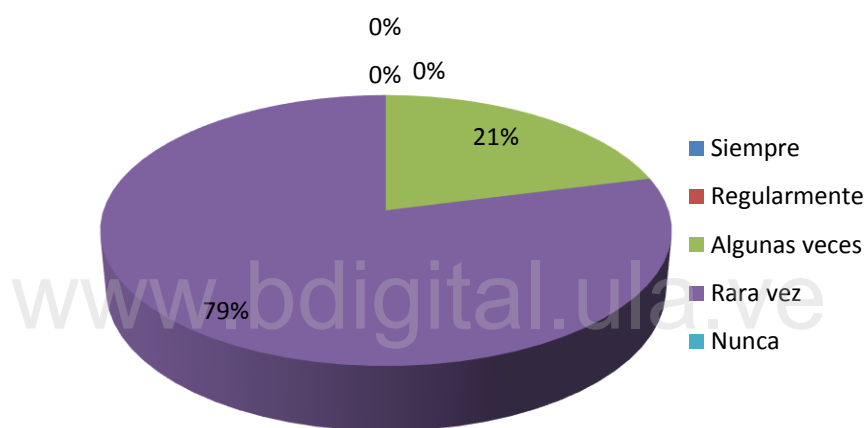


Gráfico 60. La institución le ha proporcionado algún tipo de ayuda.

Fuente: Ítem 54. Cuadro 55

Los resultados de la encuesta expresan, que el setenta y un por ciento (71%) señalan que, rara vez le han proporcionado algún tipo de ayuda para capacitarse. Entonces, para obtener un alto desempeño de sus administrativos y por ende el poder conseguir sus objetivos de una forma más eficaz, al menor costo a al menor tiempo con tan escasos recursos de hoy en día en las organizaciones, por lo que se deben incrementar todo tipo de ayuda para promover la capacitación en los administrativos.

Ítem 55. ¿Recibió usted algún tipo de capacitación al momento de su ingreso en la empresa?

Cuadro 56. Recibió usted algún tipo de capacitación

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	0	0
Regularmente	24	24
Algunas veces	77	76
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

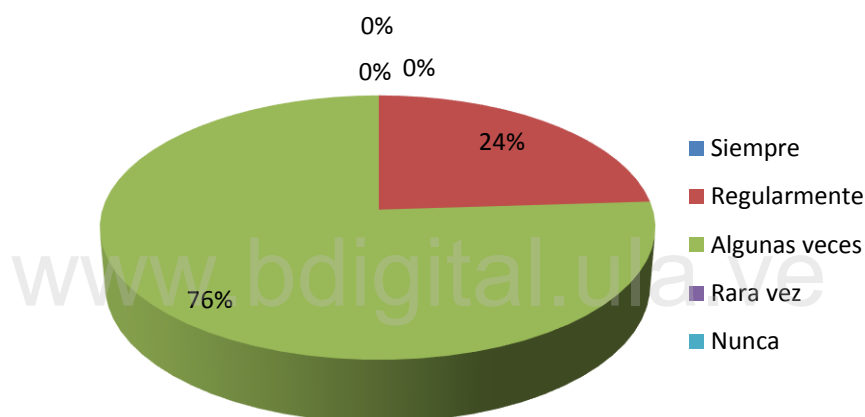


Gráfico 61. Recibió usted algún tipo de capacitación.

Fuente: Ítem 55. Cuadro 56.

Los resultados de la encuesta muestran, que el setenta y seis por ciento (76%) señala que, algunas veces recibió algún tipo de capacitación al momento de su ingreso en la empresa. Por lo que, se puede inferir que probablemente no existe un programa de capacitación interno para el ingreso de nuevos empleados. Por lo que, este proceso de capacitación formal debe ser apoyado y es una herramienta que debe ser bien utilizada, porque de ella depende el cumplimiento de las estrategias organizacionales y la satisfacción profesional de los empleados administrativos.

Ítem 56. ¿Se realiza la detección de necesidades de capacitación específica para el puesto que desempeña?

Cuadro 57. Se realiza la detección de necesidades de capacitación.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	0	0
Regularmente	0	0
Algunas veces	40	40
Rara vez	61	60
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

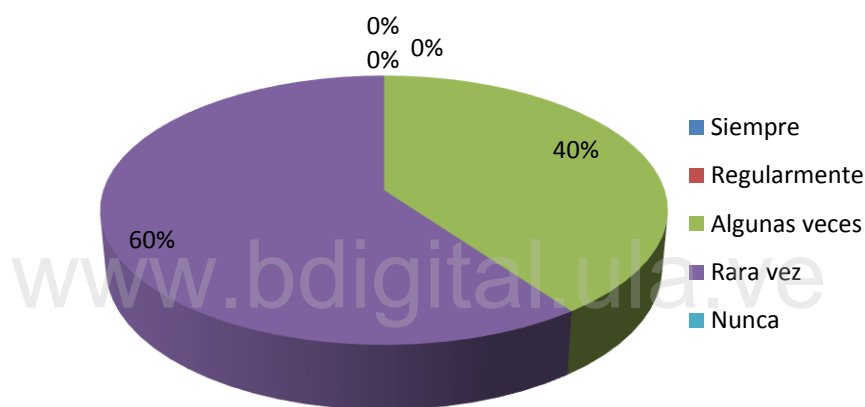


Gráfico 62. Se realiza la detección de necesidades de capacitación.

Fuente: Ítem 56. Cuadro 57.

Los resultados de la encuesta muestran, que el sesenta por ciento (60%) señala que, rara vez se realiza la detección de necesidades de capacitación específica en el puesto que desempeña. Lo que indica que, en el sistema actual, probablemente no están identificadas todas las necesidades reales de capacitación de los diferentes cargos y que la detección se efectúa de forma subjetiva, de acuerdo a la discreción de los gerentes, pudiendo afectar claramente los resultados de la institución, al no considerar los conocimientos, habilidades o destrezas necesarias para ofrecer un excelente servicio y con ello obtener los objetivos instituidos. Igual caso sucede en la ULA.

Ítem 57. ¿Conoce de la existencia de un curso o programa de capacitación en la organización?

Cuadro 58. Conoce de la existencia de un curso de capacitación.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	32	31
Regularmente	45	45
Algunas veces	24	24
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

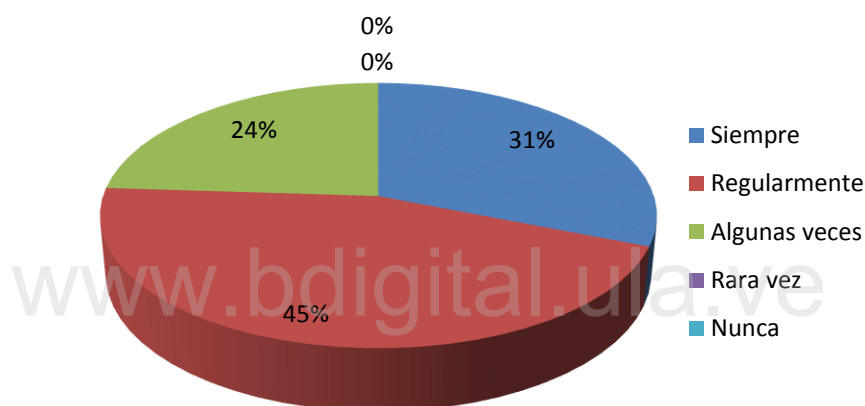


Gráfico 63. Conoce de la existencia de un curso de capacitación.

Fuente: Ítem 57. Cuadro 58

Los resultados de la encuesta exponen, que el cuarenta y cinco por ciento (45%) señalan que, regularmente conocen de la existencia de un curso o programa de capacitación en la organización. Lo que demuestra que, si se promueve la capacitación en la institución dentro de la misma. En este sentido los lineamientos a proponer, en esta investigación ayudaran a optimizar el adiestramiento, ya que el funcionario de hoy tiene que estar continuamente capacitándose, no sólo en su labor cotidiana, sino que además tiene que actualizarse en otras áreas pues los avances en tecnología rebasan hoy en día al profesional.

Ítem 58. ¿Ha participado en la elaboración de algún curso de capacitación para el desarrollo de sus subordinados?

Cuadro 59 Ha participado en la elaboración de cursos de capacitación

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	0	0
Regularmente	0	0
Algunas veces	27	27
Rara vez	58	57
Nunca	16	16
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

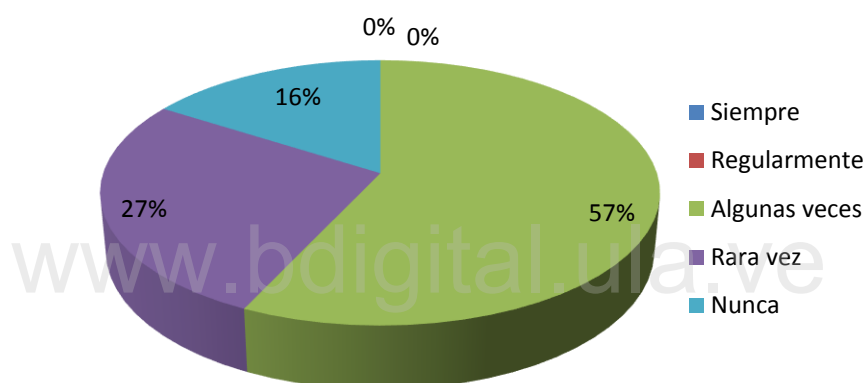


Gráfico 64. Ha participado en la elaboración de cursos de capacitación

Fuente: Ítem 58. Cuadro 59

Los resultados de la encuesta muestran, que el setenta y tres por ciento (73%) señalan que, rara vez o nunca han participado en la elaboración de algún curso de capacitación. Cabe señalar que, es necesario la opinión de los empleados porque el propósito de la estrategia de capacitación, es el de estimular e influir a los empleados administrativos para asegurar que continúen estudios superiores a los ya alcanzados, es fundamental que las acciones estratégicas de capacitación sean un proceso planeado, sistemático y organizado a corto y mediano plazo, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto

Ítem 59. De los cursos que han asistido, ¿Se los pagó la organización?

Cuadro 60. Los cursos, ¿Se los pagó la organización?

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	10	9
Regularmente	12	12
Algunas veces	2	20
Rara vez	21	21
Nunca	38	38
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

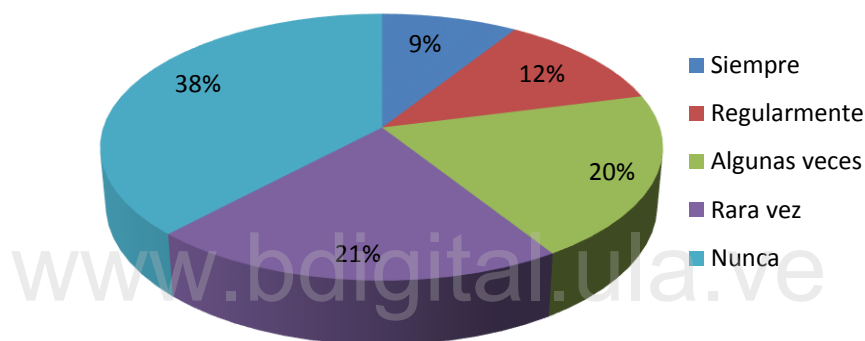


Gráfico 65. Los cursos, ¿Se los pagó la organización?

Fuente: Ítem 59. Cuadro 60

Los resultados de la encuesta indican, que el sesenta y nueve por ciento (69%) señalan que, rara vez o nunca de los cursos que han asistido se los pagó la organización, por lo que el personal no cuentan con ningún tipo de apoyo de la institución. En este sentido, se necesita que estas instituciones para el servicio de la educación universitaria, aumente el tipo de ayudas que pueden recibir y necesita el personal administrativo, que está capacitándose y desarrollándose gerencialmente, administrativamente e integralmente.

Ítem 60. Desde su punto de vista, considera que ¿la organización ha cubierto sus expectativas en el área de capacitación?

Cuadro 61. La organización ha cubierto sus expectativas capacitación

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	7	6
Regularmente	12	12
Algunas veces	27	27
Rara vez	39	39
Nunca	16	16
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

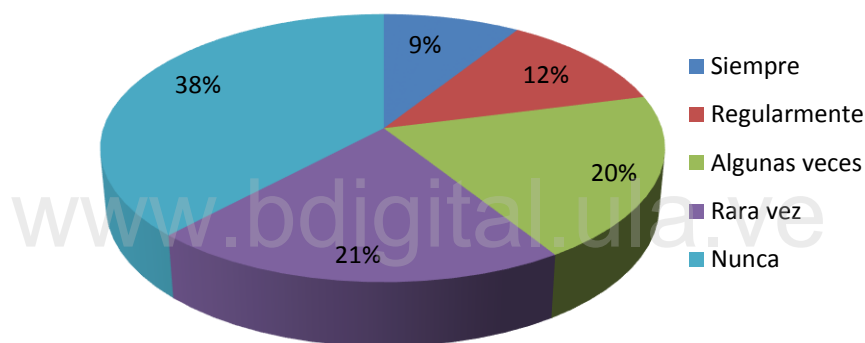


Gráfico 66. La organización ha cubierto sus expectativas capacitación

Fuente: Ítem 60. Cuadro 61.

Los resultados de la encuesta muestran, que el cincuenta y cinco por ciento (55%) expresan que, rara vez o nunca la organización ha cubierto sus expectativas en el área de capacitación. Por lo que, la capacitación en la institución debe ser considerada como un proceso planeado, sistemático y organizado a corto y mediano plazo, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto. En consecuencia, el proceso de capacitación se debe optimizar, ya que la misma es una herramienta que debe ser bien utilizada, porque de ella depende la óptima ejecución de las estrategias organizacionales.

Ítem 61. ¿Se evalúa si los cursos recibidos fueron adecuados para el puesto y cumplieron con el objetivo del mismo?

Cuadro 62. Se evalúan los cursos recibidos-

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	15	15
Regularmente	27	27
Algunas veces	49	49
Rara vez	10	9
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

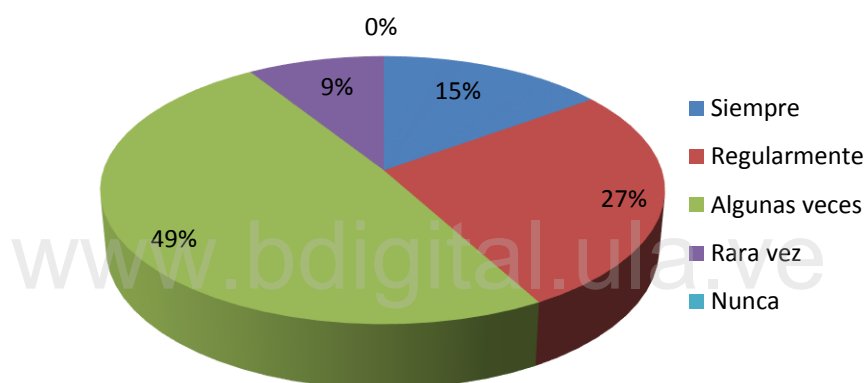


Gráfico 67. Se evalúan los cursos recibidos.

Fuente: Ítem 61. Cuadro 62

Los resultados de la encuesta muestran, que el cincuenta y ocho por ciento (58%) señala que, algunas veces o rara vez se evalúa si los cursos recibidos fueron adecuados para el puesto y cumplieron con el objetivo del mismo. Ante estos señalamientos, se puede apuntar que en ocasiones no se toman en consideración una diversidad de atributos, para poder evaluar si la actividad recibida fue de calidad, lo cual involucra no solo las condiciones sobre las cuales se efectuó la capacitación, sino también los resultados generados en las competencias laborales.

Ítem 62. Deberían estar los administrativos dispuestos a capacitarse al nivel inmediatamente superior de instrucción.

Cuadro 63. Están los administrativos dispuestos a capacitarse.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	91	90
Regularmente	10	10
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

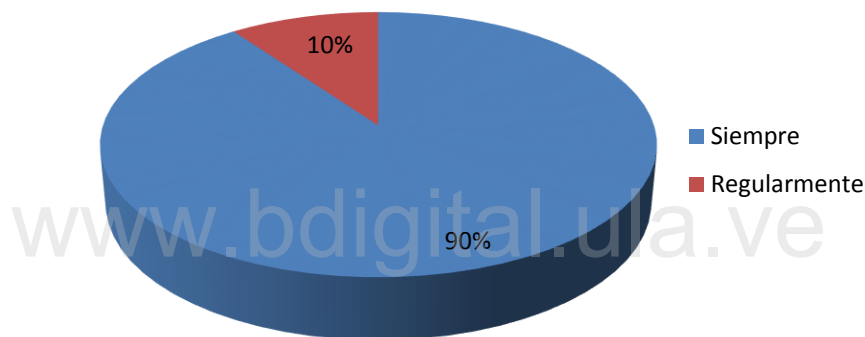


Gráfico 68. Están los administrativos dispuestos a capacitarse.
fuente: ítem 62. cuadro 63.

Cabe señalar que, el noventa por ciento (100%) de los encuestados manifiesta que, si deberían estar siempre dispuestos a capacitarse al nivel inmediatamente superior de instrucción. Cabe señalar que, si es necesario recibir cursos de capacitación para desempeñar mejor su trabajo Porque se está al día con la tecnología y las técnicas para cada puesto, o para ser mejores profesionales, o poder responder mejor a las necesidades de los clientes y así mejorar continuamente gracias a un mejor conocimiento de las labores y el uso de las herramientas necesarias y tomar mejores decisiones. Lo que refleja una necesidad de actualización en los conocimientos necesarios para realizar de manera eficiente sus tareas.

Ítem 63. ¿Convendría reforzar académicamente a los administrativos el desempeño que han alcanzado con la experiencia en su área de trabajo?

Cuadro 64. Convendría reforzar académicamente a los administrativos

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	87	86
Regularmente	14	14
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

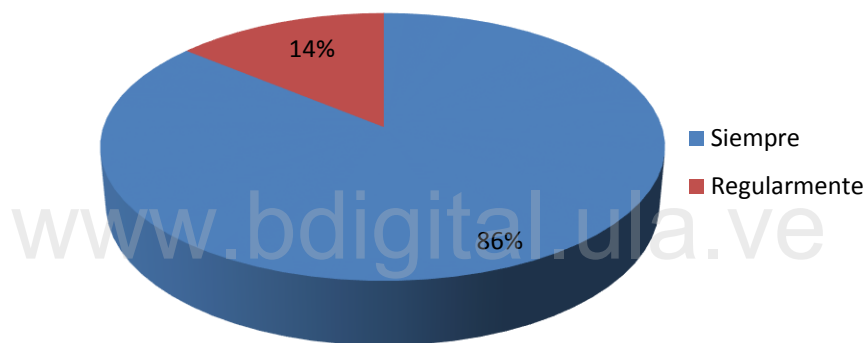


Gráfico 69. Convendría reforzar académicamente a los administrativos

Fuente: Ítem 63. Cuadro 64.

Según la encuesta, el cien por ochenta y seis por ciento (86%) señala que, convendría reforzar académicamente a los administrativos el desempeño que han alcanzado con la experiencia en su área de trabajo. Por lo que, el objetivo de esta investigación es proponer lineamientos de capacitación, adiestramiento y desarrollo, para la formación y mejora del personal, además de facilitar al personal, el formar grupos que sean agentes de cambio y refuerce la integración y rendimiento, para por ende mejore el desempeño de todos los administrativos.

Ítem 64. ¿La capacitación le puede ayudar a desarrollar iniciativas y tomar decisiones asertivas en el puesto de trabajo?

Cuadro 65. La capacitación le puede ayudar a desarrollar iniciativas

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	95	95
Regularmente	6	5
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

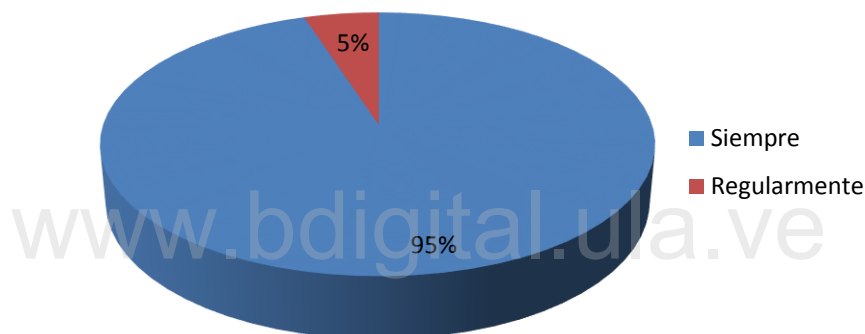


Gráfico 70. La capacitación le puede ayudar a desarrollar iniciativas.
fuente: ítem 64. Cuadro 65.

Según la encuesta, el noventa y cinco por ciento por ciento (95%) señalan que, siempre la capacitación le puede ayudar a desarrollar iniciativas y tomar decisiones asertivas en el puesto de trabajo. Es fundamental reconocer que, si los procesos de capacitación son asertivos, estas estrategias de capacitación al talento humano, los empleados aumentan sus capacidades, y reafirman su habilidad para cubrir en forma oportuna y con eficacia las obligaciones laborales.

Ítem 65. ¿La capacitación es importante para mejorar la autoestima e incrementar sus actitudes positivas en el desempeño de su trabajo?

Cuadro 66. La capacitación es importante para mejorar el desempeño.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	86	85
Regularmente	15	15
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

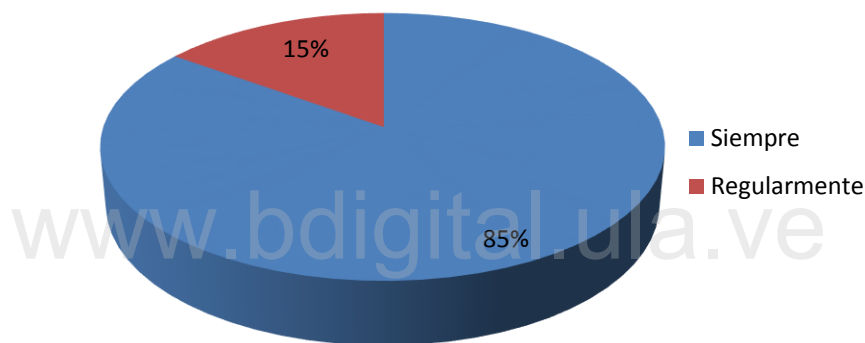


Gráfico 71. La capacitación es importante para mejorar el desempeño.

Fuente: Ítem 65. Cuadro 66.

Los resultados de la encuesta señalan que el ochenta y cinco por ciento (85%) manifiesta que, siempre la capacitación es importante para mejorar la autoestima e incrementar sus actitudes positivas en el desempeño de su trabajo. Cabe señalar que, al respecto, es indudable la necesidad de capacitar al personal y así se puede optimizar el servicio administrativo a prestar. La complejidad de la capacitación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores del desarrollo personal del empleado. Lo anterior denota que, los empleados deben sentirse motivados, ya que consideran que podrán ascender de cargo, situación que produce satisfacción.

Ítem 66. ¿Los administrativos deben estar dispuestos a participar en cursos de capacitación relacionados con el área de trabajo?

Cuadro 67. Están dispuestos a participar en cursos de capacitación.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	92	92
Regularmente	9	8
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

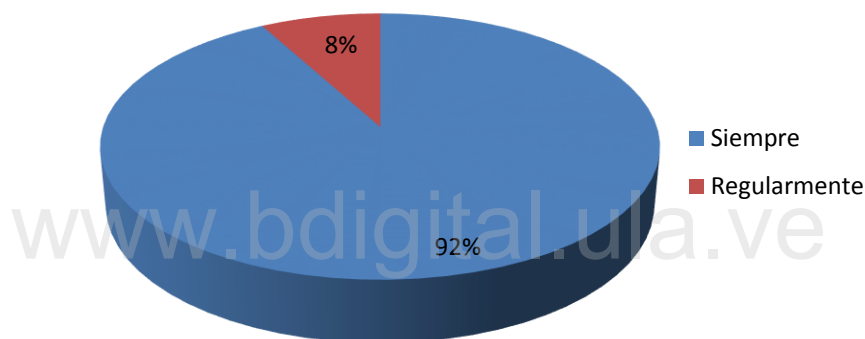


Gráfico 72. Están dispuestos a participar en cursos de capacitación.

Fuente: Ítem 66. Cuadro 67.

Según la encuesta, el noventa y dos por ciento (92%) señalan que, siempre los administrativos deben estar dispuestos a participar en cursos de capacitación relacionados con el área de trabajo. Lo anterior representa una fortaleza para ambas instituciones. Por lo que se deben generar acciones que periódicamente logren satisfacer las necesidades de capacitación laboral que ellos tengan, por medio de una aplicación adecuada, eficaz, y sobre todo de calidad, para aumentar el grado de motivación en el trabajo y así la permanencia en el mismo.

Ítem 67. ¿Los administrativos deben estar dispuestos a participar en un programa de capacitación impartido por su institución?

Cuadro 68. Están dispuestos a participar en programas de capacitación.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	95	95
Regularmente	6	5
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

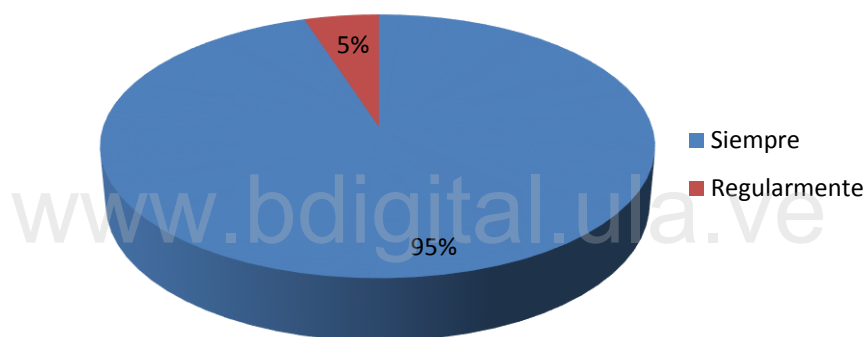


Gráfico 73. Están dispuestos a participar en programas de capacitación.

Fuente: Ítem 67. Cuadro 68.

Según la encuesta, el noventa y cinco por ciento (95%) señala que, si están de acuerdo, en que siempre los administrativos deben estar dispuestos a participar en un programa de capacitación impartido por su institución. Se observa en el personal operacional que les gustaría optimizar la calidad de precisión en su trabajo, lo que revela que todo el personal de ambas instituciones posee la aspiración de mejorar la precisión y calidad en el desempeño de sus funciones, lo cual puede inferir una insuficiencia de capacitación en la actualidad.

Ítem 68. ¿Los empleados deben tener la disposición para continuar capacitándose?

Cuadro 69. Tener la disposición para continuar capacitándose.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	94	94
Regularmente	7	6
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

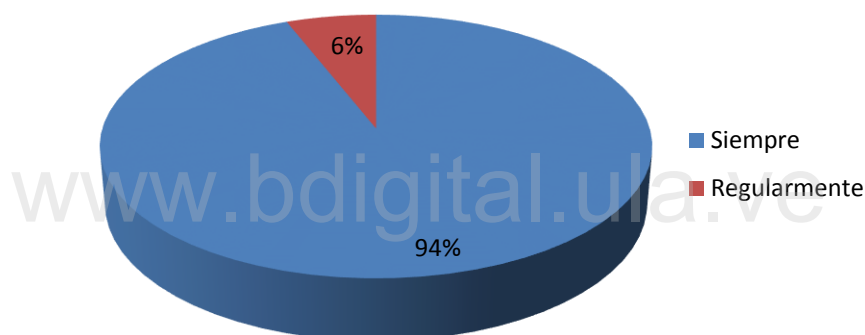


Gráfico 74. Tener la disposición para continuar capacitándose.
Fuente: Ítem 68. Cuadro 69.

Según la encuesta, el cien por ciento (100%) señala que, si considera necesario que siempre o regularmente los empleados deben tener la disposición para continuar capacitándose. Llo cual indica que para la mayoría del personal es importante la capacitación para la mejora del desempeño de sus funciones, ya que puede ayudar a mejorar el autoestima y la actitud positiva en sus puestos de trabajo, con lo cual se mejora la imagen de la institución universitaria al prestar un mejor servicio.

Ítem 69. ¿Esta usted capacitándose actualmente en la institución o en otra?

Cuadro 70. Esta usted capacitándose actualmente.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	11	10
Regularmente	24	24
Algunas veces	51	51
Rara vez	15	15
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

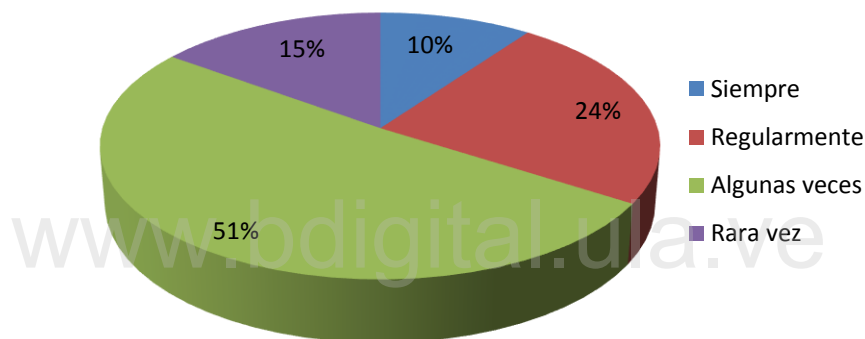


Gráfico 75. Esta usted capacitándose actualmente.

Fuente: Ítem 69. Cuadro 70.

Los resultados de la encuesta muestran, que el cincuenta y un por ciento (51%) señala que, algunas veces están capacitándose actualmente en la institución o en otra. Lo anteriormente expuesto es una fortaleza que se debe estimular, cabe señalar que, la capacitación puede ayudar a integrar y desarrollar actitudes positivas hacia los compañeros, jefes y clientes de la institución, por lo que se puede inferir que la capacitación contribuiría al desarrollo y bienestar de las relaciones entre compañeros, jefes y clientes.

Ítem 70. ¿Quisiera usted capacitarse en el área de informática?

Cuadro 71. Capacitarse en el área de informática.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	80	80
Regularmente	21	20
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

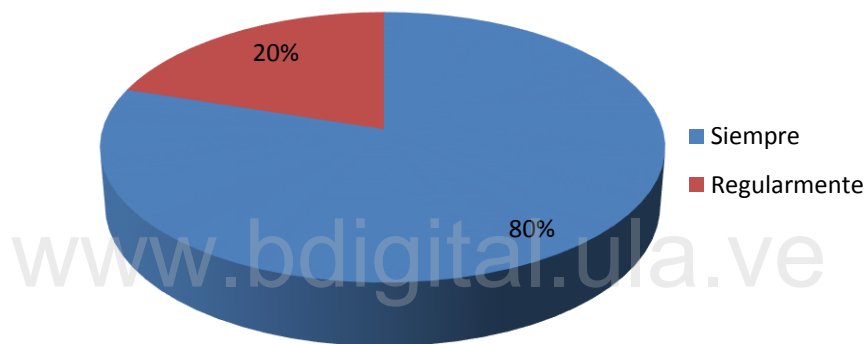


Gráfico 76. Capacitarse en el área de informática.

Fuente: Ítem 70. Cuadro 71

Los resultados de la encuesta manifiestan, que el ochenta por ciento (91%) revelan que, siempre quisieran capacitarse en el área de informática. De esta manera, los administrativos serán ayudados con el adiestramiento en esta especialidad ya que les permitirá proceder con una base más amplia de conocimientos, alcanzarán nuevas habilidades para las herramientas tecnológicas y así optimizar la cadena de servicio con el usuario externo y con el cliente interno. Al respecto se puede inferir que, ambas instituciones deberán destinar muchos recursos a la capacitación del capital humano y como respuesta a este esfuerzo se esperan los mejores resultados, por ello hay que capacitar para mejorar.

Ítem 71. ¿Quisiera usted capacitarse en el área de relaciones industriales?

Cuadro 72. Capacitarse en el área de relaciones industriales

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	78	78
Regularmente	23	22
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

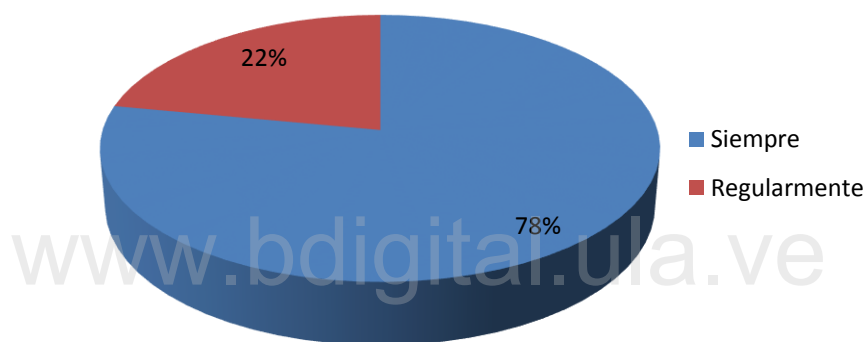


Gráfico 77. Capacitarse en el área de relaciones industriales.

Fuente: Ítem 71. Cuadro 72

Los resultados de la encuesta exponen, que el setenta y ocho por ciento (78%) señalan que, siempre quisieran capacitarse en el área de relaciones industriales. La mayoría espera capacitarse en esta área. Con base en estos resultados, se puede decir que los cursos que quisieran realizar para la capacitación se vinculan directamente con las habilidades de relaciones industriales, debido a que se efectúan mayores actividades que permitan el dominio de medidas que faciliten la ejecución del trabajo, promoviéndose en mayor cuantía las habilidades conceptuales y humanas.

Ítem 72. ¿Quisiera usted capacitarse en el área de finanzas?

Cuadro 73. Capacitarse en el área de finanzas.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	51	51
Regularmente	50	49
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

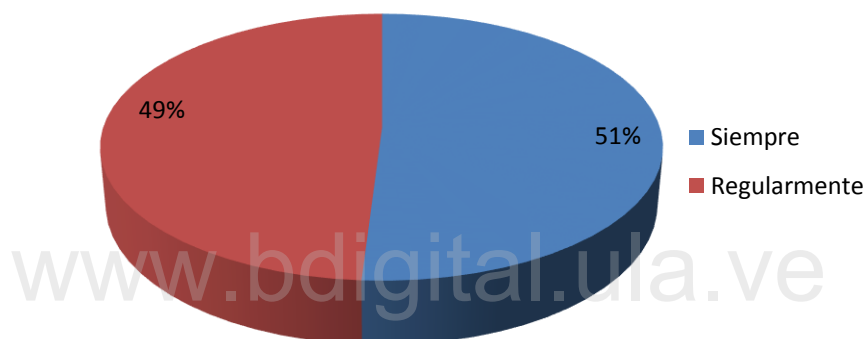


Gráfico 78. Capacitarse en el área de finanzas.

Fuente: Ítem 72. Cuadro 73.

Los resultados de la encuesta expresan, que el cincuenta y un por ciento (51%) señalan que, siempre quisieran capacitarse en el área de finanzas. La mayoría también valida esta opción de capacitación. De esta manera, las condiciones están dadas para proponer estrategias de capacitación que puedan optimizar la formación financiera del personal en ambas instituciones universitarias en estudio, en contenidos tales como el presupuesto, los costos, los ingresos y la inversión para optimizar en el personal la capacidad financiera indispensable en la mayoría de los administrativos.

Ítem 73. ¿Quisiera usted capacitarse en el área de contabilidad?

Cuadro 74. Capacitarse en el área de contabilidad.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	47	47
Regularmente	25	24
Algunas veces	29	29
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

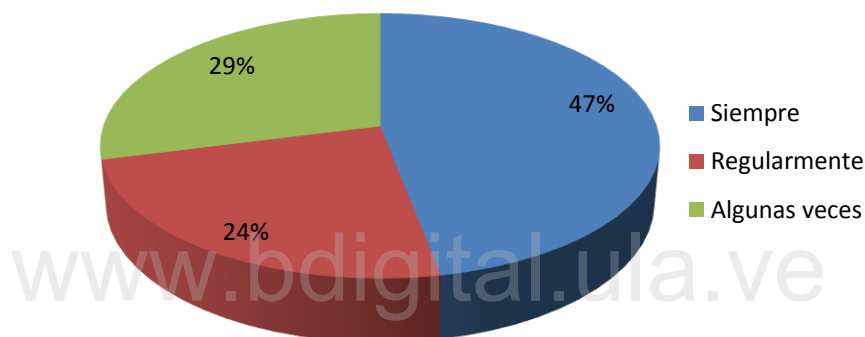


Gráfico 79. Capacitarse en el área de contabilidad.

Fuente: Ítem 73. Cuadro 74

Los resultados de la encuesta manifiestan, que el setenta y un por ciento (71%) señalan que, siempre o regularmente quisieran capacitarse en el área de contabilidad. Asimismo, una mayoría en esta institución se quiere capacitar en este contenido. Por lo que, el adiestramiento en esta y en varias disciplinas más son actividades esperadas por los administrativos, y será un medio indispensable que logrará acrecentamiento de la motivación y satisfacción laboral en los mismos, cabe indicar que, que la motivación es un medio para que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes. En consecuencia, se deben constituir propuestas con lineamientos de capacitación que permitan desarrollar las capacidades laborales.

Ítem 74. ¿Quisiera usted capacitarse en el área legal?

Cuadro 75. Capacitarse en el área de contabilidad.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	48	48
Regularmente	36	36
Algunas veces	17	16
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	104	100

Fuente: Arellano (2020)

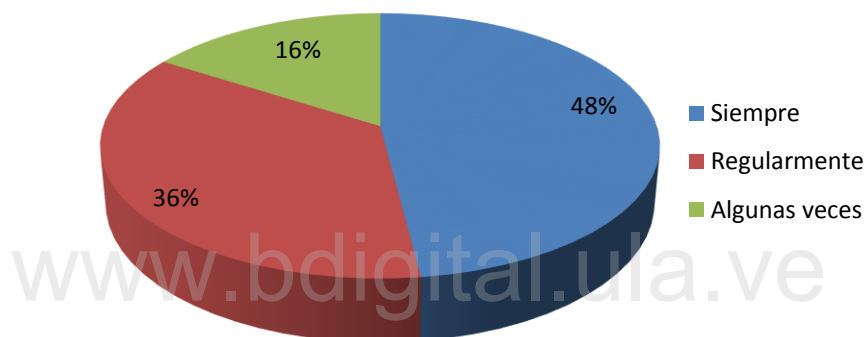


Gráfico 80. Capacitarse en el área de contabilidad.

Fuente: Ítem 74. Cuadro 75.

Los resultados de la encuesta muestran, que el ochenta y cuatro por ciento (84%) señalan que, quisieran usted capacitarse en el área legal Por lo que, este proceso de capacitación formal debe ser apoyado en ambas instituciones para que los funcionarios puedan subir de nivel académico y es una herramienta que debe ser bien utilizada, porque de ella depende el cumplimiento de las estrategias organizacionales y la satisfacción profesional de los empleados administrativos.

Ítem 75. ¿Quisiera usted capacitarse en el área de planificación de proyectos?

Cuadro 76. Capacitarse en el área de planificación de proyectos.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	79	78
Regularmente	22	22
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	01	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

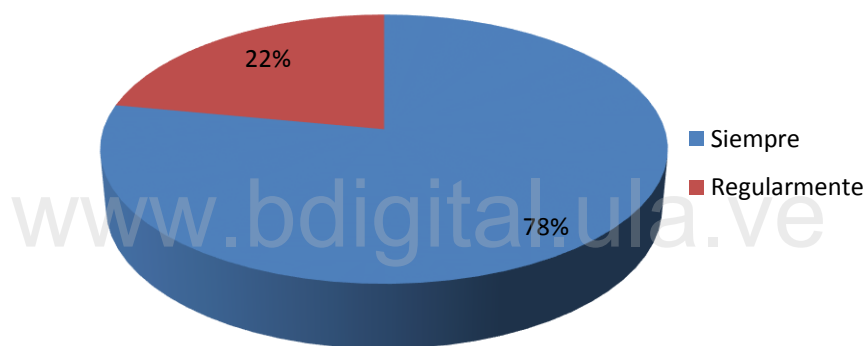


Gráfico 82. Capacitarse en el área de planificación de proyectos.

Fuente: Ítem 75. Cuadro 76.

Los resultados de la encuesta expresan, que el setenta y ocho por ciento (78%) señala que, si está de acuerdo, en capacitarse en el área de planificación de proyectos. Es preciso acotar, que lo anterior expresa una necesidad de capacitarse en sus ámbitos laborales administrativos, esto es una fortaleza porque, será más viable impulsar a los empleados a realizar esfuerzos hacia los objetivos de la institución, satisfaciendo al mismo tiempo, sus necesidades individuales.

Ítem 76. ¿Quisiera usted capacitarse en el área de logística?

Cuadro 77. Capacitarse en el área de logística

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	82	82
Regularmente	19	18
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

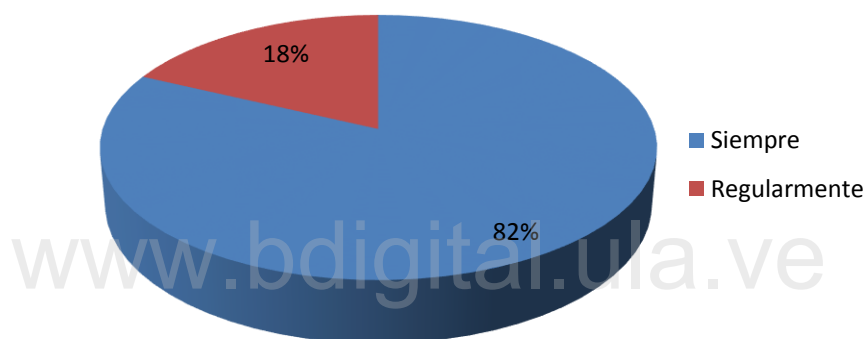


Gráfico 83. Capacitarse en el área de logística.

Fuente: Ítem 76. Cuadro 77.

Los resultados de la encuesta muestran, que el ochenta y dos por ciento (82%) señala que, si razonan imperioso capacitarse en el área de logística. Lo que revela es que la generalidad del personal de ambas instituciones está interesada en ser capacitada y le serviría contar con estrategias de capacitación, en este orden de ideas, la formación continua puede mejorar el compromiso del empleado en la institución. De esta manera está demostrada la necesidad de proponer lineamientos de capacitación para el personal administrativo.

Ítem 77. ¿La carencia de estrategias de capacitación y desarrollo, no ayudan al trabajador en el ejercicio de su labor a ubicarse dentro del contexto organizacional universitario?

Cuadro 78. Carencia de estrategias de capacitación y desarrollo.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	84	84
Regularmente	17	16
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

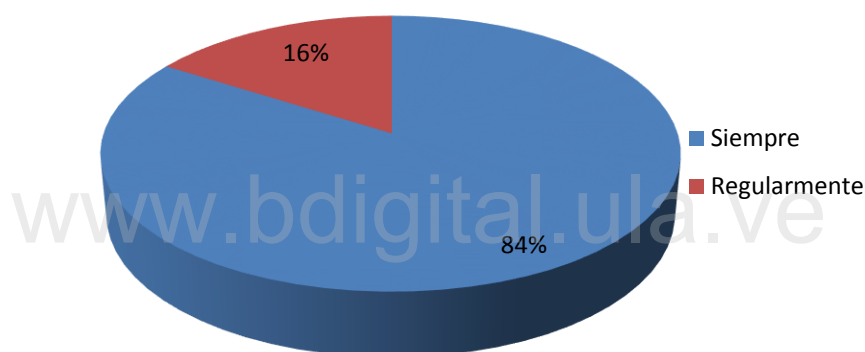


Gráfico 84. Carencia de estrategias de capacitación y desarrollo.

Fuente: Ítem 77. Cuadro 78

Los resultados de la encuesta muestran, que el ochenta y cuatro por ciento (84%) señalan que, siempre la carencia de estrategias de capacitación y desarrollo, no ayudan al trabajador en el ejercicio de su labor a ubicarse dentro del contexto organizacional universitario. Se puede concluir que, concurre la insuficiencia de adiestramiento, los administrativos creen forzosa la capacitación ya sea corta o larga, taller o curso, asimismo creen requerir otros estudios adicionales, para el trabajo eficaz de sus funciones, lo cual indica que actualmente el personal no se sienten del todo competentes para el ejercicio eficaz de sus funciones y a ubicarse dentro del contexto organizacional universitario y demandan capacitación.

Ítem 78. ¿Hay baja disposición de la alta gerencia para optimizar la capacitación de los empleados administrativos?

Cuadro 79. Disposición de la alta gerencia.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	59	59
Regularmente	42	41
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

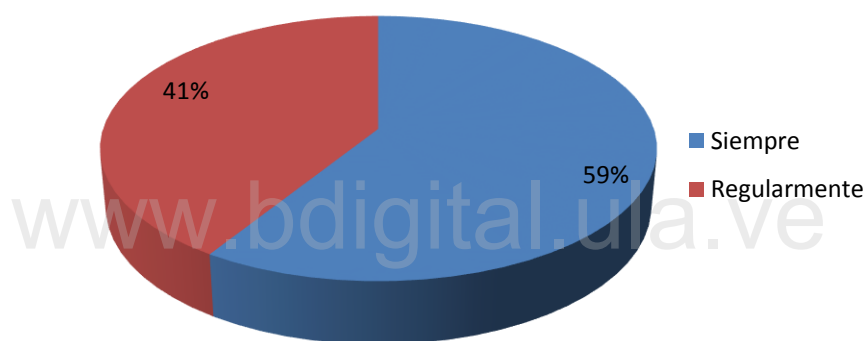


Gráfico 85. Disposición de la alta gerencia.

Fuente: Ítem 78. Cuadro 79.

Los resultados de la encuesta muestran, que el cien por ciento (100%) señala que, siempre o regularmente hay baja disposición de la alta gerencia para optimizar la capacitación de los empleados administrativos. Cabe señalar que, esta es una percepción que se tiene, como cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a opiniones. Es de destacar que, en ambas instituciones universitarias se tiene la misma percepción respecto a la actitud de la alta gerencia en este aspecto.

Ítem 79. ¿Los orígenes de que no se pueda capacitar en la institución es porque no hay oferta?

Cuadro 80. No se pueda capacitar en la institución.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	21	21
Regularmente	26	26
Algunas veces	36	36
Rara vez	18	17
Nunca	0	
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

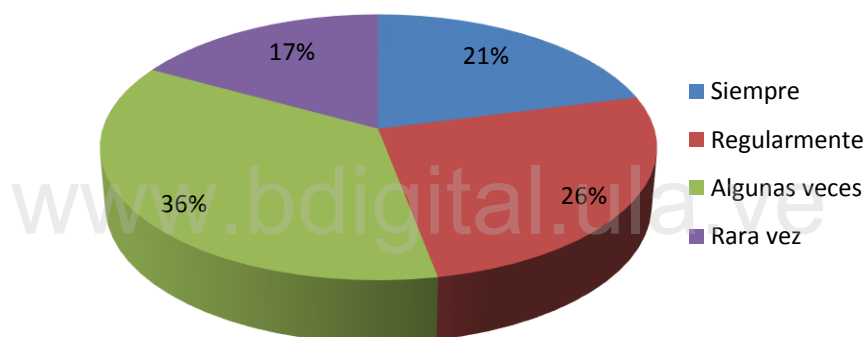


Gráfico 86. No se pueda capacitar en la institución.

Fuente: Ítem 79. Cuadro 80.

Los resultados de la encuesta muestran, que el treinta y seis por ciento (36%) señalan que, siempre a regularmente los motivos de que no se pueda capacitar en la institución, es porque no hay un mercado oferente de cursos o talleres. A tales efectos, se tiene que la capacitación brindada al personal administrativo de la entidad abordada, se ha suspendido también por factores de recursos materiales y financieros, igualmente a problemas logísticos asociados con la agenda de los facilitadores, debido a que éstos pueden estar ocupados al momento de llevarse a cabo los cursos o talleres planteados.

Ítem 80. ¿Las causas de que no se pueda capacitar en la institución es porque no se cuenta con recursos financieros?

Cuadro 81. No se cuenta con recursos financieros.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	97	97
Regularmente	4	3
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

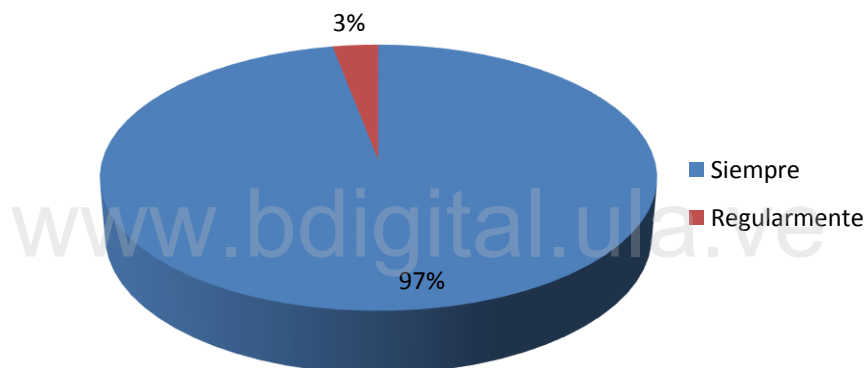


Gráfico 87. No se cuenta con recursos financieros.

Fuente: Ítem 80. Cuadro 81.

Los resultados de la encuesta muestran, que el noventa y siete por ciento (97%) señalan que, las causas de que no se pueda capacitar en la institución son porque no se cuenta con recursos financieros. Los encuestados señalan que las causas de que no se pueda capacitar y desarrollarse gerencialmente es porque también no hay disposición para optimizar la capacitación, otros señalan que no se cuenta con recursos financieros y otros manifiestan las faltas de estrategias o alianzas con otras instituciones. La exoneración de las matriculas para un empleado modelo de buena labor, pudiese ser una solución para paliar de alguna manera la falta de financiamiento.

Ítem 81. ¿Entre las consecuencias operativas de un deficiente proceso de capacitación de personal está la dificultad para cumplir con las operaciones administrativas?

Cuadro 82. Dificultad para cumplir con las operaciones administrativas.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	82	82
Regularmente	19	18
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

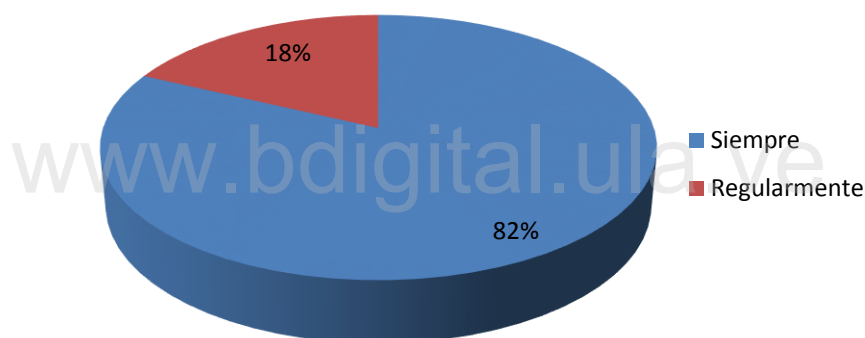


Gráfico 88. Dificultad para cumplir con las operaciones administrativas.

Fuente: Ítem 81. Cuadro 82.

Los resultados de la encuesta muestran, que el cien por ciento (100%) señala que, si están de acuerdo, en que siempre a regularmente entre las consecuencias operativas de un deficiente proceso de capacitación de personal está la dificultad para cumplir con las operaciones administrativas. Por lo que, es necesario optimizar los procesos y lineamientos de capacitación gerencial del personal administrativo en ambas instituciones, para un desempeño profesional más eficaz. Por lo que, la capacitación será un medio estratégico que puede contribuir al aumento de la motivación y satisfacción laboral, se deben establecer lineamientos para la capacitación.

Ítem 82. ¿Un deficiente proceso de capacitación de personal disminuye la capacidad operativa de la institución?

Cuadro 83. Deficiente capacitación disminuye la capacidad operativa

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	86	86
Regularmente	15	14
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

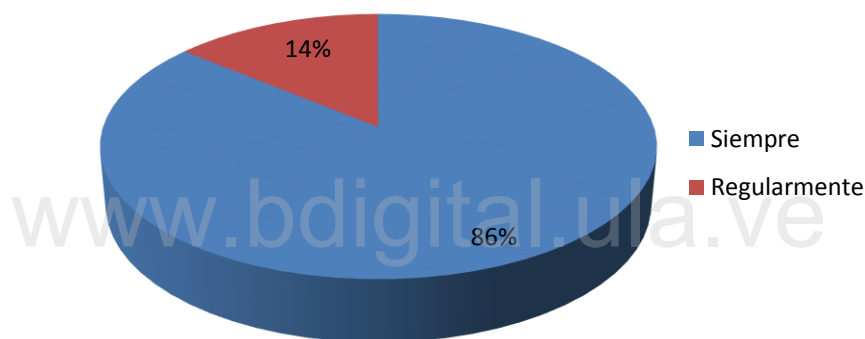


Gráfico 89. Deficiente capacitación disminuye la capacidad operativa.

Fuente: Ítem 82. Cuadro 83.

Los resultados de la encuesta muestran, que el ochenta y seis por ciento (86%) señalan que, Siempre un deficiente proceso de capacitación de personal disminuye la capacidad operativa de la institución. Esto significa que, las actividades de capacitación que se realizan en la institución objeto de estudio posiblemente no obedecen a la identificación de necesidades por parte de la entidad, para actualizar las habilidades conceptuales o técnicas, el cual no puede ser plasmado mediante un memorándum el propósito y tipo de actividad, de manera que se evidencia la ausencia de un plan o programa de esta naturaleza, que potencialice las capacidades del recurso humano, desaprovechándose esta medida como herramienta gerencial.

Ítem 83. ¿Puede ser que un deficiente proceso de capacitación de personal dificulte el cumplir los objetivos institucionales?

Cuadro 84. Deficiente capacitación dificulte el cumplir los objetivos.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	87	87
Regularmente	14	13
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

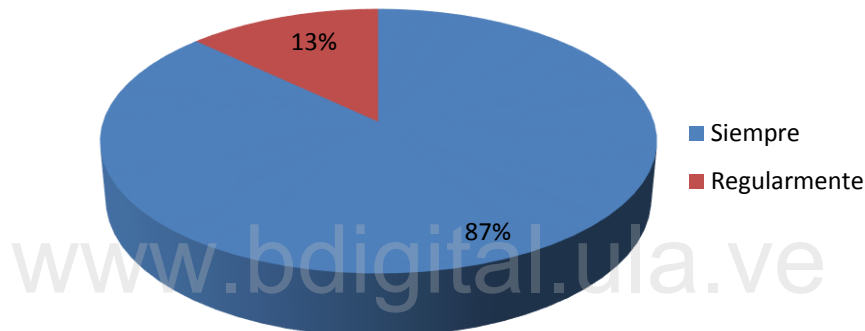


Gráfico 90. Deficiente capacitación dificulte el cumplir los objetivos.

Fuente: Ítem 83. Cuadro 84.

Los resultados de la encuesta muestran, que el ochenta y siete por ciento (87%) señalan que, regularmente puede ser que un deficiente proceso de capacitación de personal dificulte el cumplir los objetivos institucionales, para mejorar en este aspecto el desempeño, Por tal motivo, se deduce que la capacitación que se lleva a cabo para el personal se realiza bajo la ausencia de un programa o plan formal, lo que permite señalar que las modalidades asociadas con los talleres, seminarios y cursos, se efectúan, con base en las tendencias o enfoques que se desarrollan en el corto plazo, lo cual se concibe como una debilidad en lo que respecta a la gestión de competencias del talento humano, esto le dificulta alcanzar completamente los objetivos propuestos

Ítem 84. ¿Busca por sus propios medios los conocimientos e información suficiente para poder desempeñarse eficazmente en el puesto de trabajo?

Cuadro 85. Busca por sus medios los conocimientos e información.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Siempre	101	100
Regularmente	0	0
Algunas veces	0	0
Rara vez	0	0
Nunca	0	0
Total	101	100

Fuente: Arellano (2020)

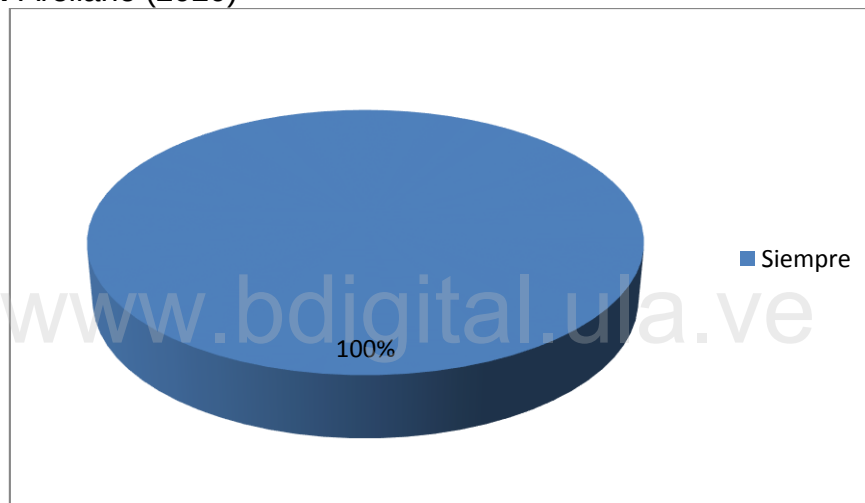


Gráfico 91. Busca por sus medios los conocimientos e información.
Fuente: Ítem 84. Cuadro 85.

Los resultados de la encuesta muestran, que el cien por ciento (100%) señala que, siempre buscan por sus propios medios los conocimientos e información suficiente para poder desempeñarse eficazmente en el puesto de trabajo. Lo anterior demuestra que, el personal se adiestra de manera informal, lo cual puede traer errores y vicios procedimentales. Al respecto, la institución debe mejorar sus estrategias de capacitación al talento humano presente, para detectar sus capacidades y potenciarlas, entonces una correcta valoración, reafirmará en el trabajador su capacidad para cubrir en forma oportuna, sin retrasos y errores sus obligaciones de laborales.

Datos personales personal de la ULA y de la UNET

Ítem 85. Grado de instrucción

Cuadro 86. Grado de instrucción.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Educación Primaria	0	0
Educación Secundaria (Bachillerato)	10	4
Técnico Superior Universitario	81	40
Pre grado	78	38
Post grado	36	18
Total	205	100

Fuente: Arellano (2020)

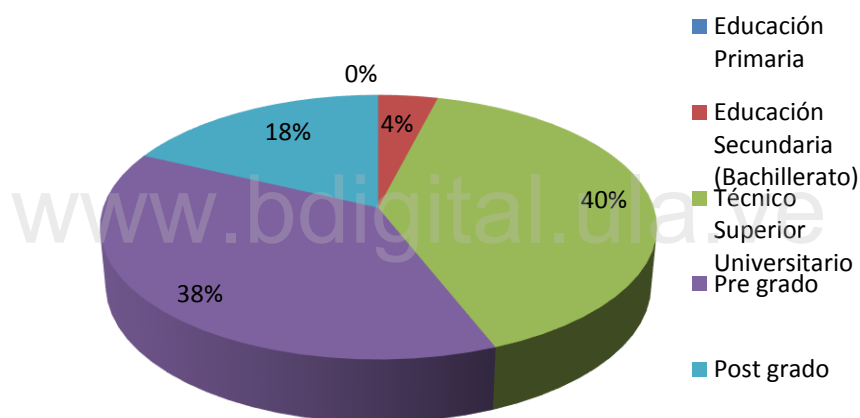


Gráfico 92. Grado de instrucción.

Fuente: Ítem 85. Cuadro 86.

Los resultados de la encuesta muestran, que el noventa y seis por ciento (96%) posee estudios universitarios. Esto indica que el entrenamiento puede ser positivo, lo cual permitirá la motivación laboral y profesional, así como la permanencia de los empleados de la organización, en este sentido, el mejoramiento profesional debería tener carácter obligatorio y al mismo tiempo constituir un derecho para todos.

Ítem 86. Edad.

Cuadro 87. Edad.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Entre 18 y 28 años	48	23
Entre 29 y 38 años	55	27
Entre 39 y 48 años	60	30
Entre 49 y 58 años	30	15
Más de 58 años	12	5
Total	205	100

Fuente: Arellano (2020)

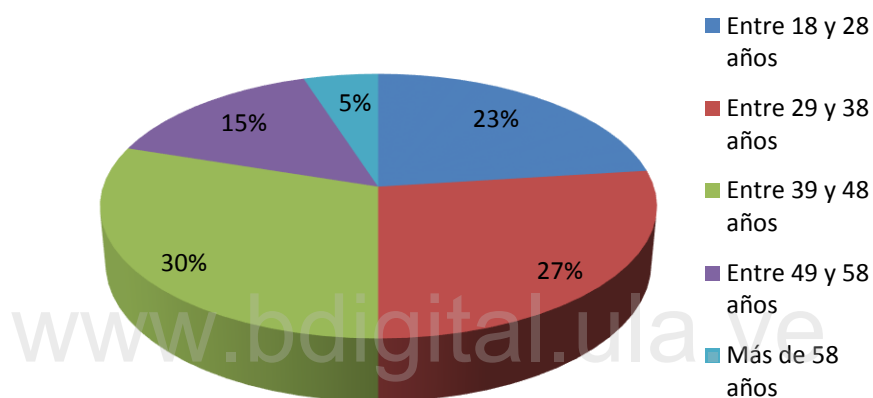


Gráfico 93. Edad.

Fuente: Ítem 86. Cuadro 87.

Los resultados de la encuesta muestran, que el cincuenta por ciento (50%) está entre los 18 y 38 años de edad. Lo que significa que los empleados son relativamente jóvenes, que ya pueden tener conocimientos amplios e ideas innovadoras, para dar a la institución una visión clara en el logro de sus objetivos, esto puede permitir el desarrollo dinámico para asumir nuevos retos. El otro porcentaje de los empleados, son personas maduras que tienen facultades para recibir adecuadamente adiestramiento en el cargo que desempeñan.

Ítem 87. Sexo.

Cuadro 88. Sexo.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Femenino	117	57
Masculino	88	43
Total	205	100

Fuente: Arellano (2020)

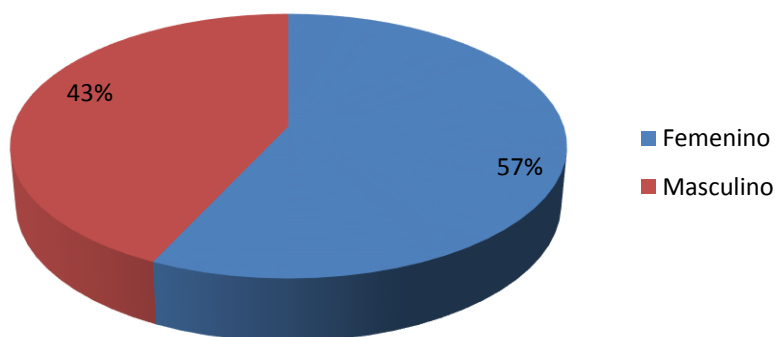


Gráfico 94. Sexo.
Fuente: Ítem 87. Cuadro 88.

Los resultados de la encuesta muestran, que el cincuenta y siete por ciento (57%) son del sexo femenino. Lo que significa que los empleados, que ya pueden tener responsabilidades y necesitan superarse, para dar a esto puede permitir el asumir nuevos retos. El otro porcentaje de los empleados, son personas del sexo masculino, que tienen facultades para recibir adecuadamente adiestramiento en el cargo que desempeñan.

Ítem 88. Tiempo en la organización.

Cuadro 89. Tiempo en la organización.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Entre 0 y 5 años	118	58
Entre 6 y 10 años	35	17
Entre 11 y 15 años	25	12
Entre 16 y 20 años	20	10
Más de 20 años	7	3
Total	205	100

Fuente: Arellano (2020)

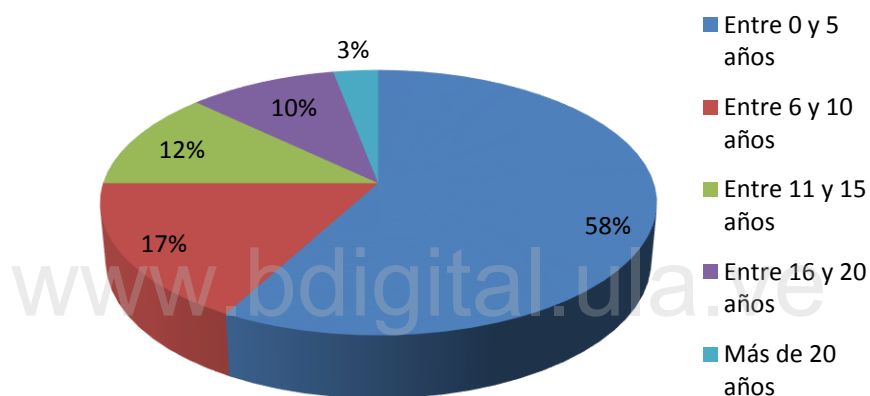


Gráfico 95. Tiempo en la organización.

Fuente: Ítem 88. Cuadro 89.

Los resultados de la encuesta muestran, que el cincuenta y ocho por ciento (58%) está entre 0 y 5 años de permanencia en las instituciones. Lo que permite concluir que la mayor parte de los empleados no mantienen una continuidad operacional, que existe una alta rotación en la fuerza laboral, la relación porcentual acerca del tiempo de servicio expresa la falta de continuidad en el ejercicio de las funciones del cargo, por eso es necesario que se realice una optimización de la gestión de capacitación. La experiencia en el ejercicio del cargo, el adiestramiento la capacitación y actualización debe ser considerada como instrumento de gestión en la gerencia del capital humano.

Ítem 89. Nacionalidad:

Cuadro 90. Nacionalidad.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Venezolana	205	100
Extranjero:	0	0
Total	205	100

Fuente: Arellano (2020)

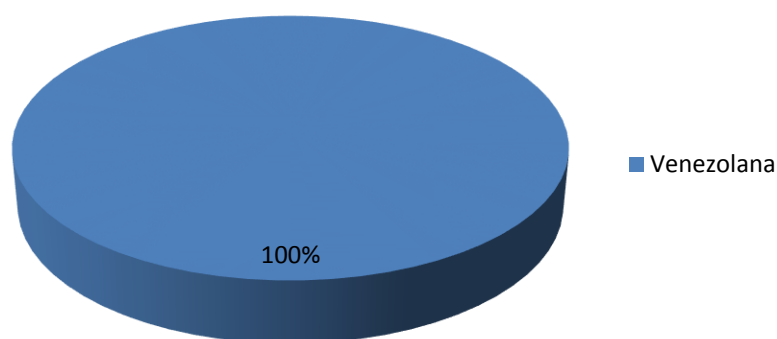


Gráfico 96. Nacionalidad.

Fuente: Ítem 89. Cuadro 90.

Los resultados de la encuesta muestran, que el 100 por ciento (100%) señala que, son de nacionalidad venezolana. Cabe señalar que la institución debe apoyar técnicamente, económicamente al personal administrativo en fase de capacitación formal.

Ítem 90. Estado civil:

Cuadro 91. Estado civil.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Casado (a)	116	43
Soltero (a)	46	22
Viudo (a)	5	2
Separado (a)	38	19
Total	205	100

Fuente: Arellano (2020)

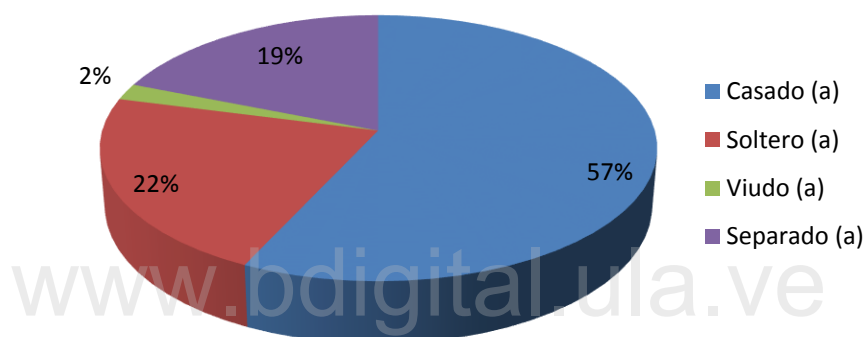


Gráfico 97. Estado civil.
Fuente: Ítem 90. Cuadro 91.

Los resultados de la encuesta muestran, que el cuarenta y tres por ciento (43%) señala que, son casados (as). Al respecto se espera que con la capacitación, este sector se estabilice en el cargo, lo cual es necesario para las organizaciones universitarias, como un medio de bajar la rotación laboral.

Ítem 91. Municipio en que vive o habita actualmente:

Cuadro 92. Municipio en que vive o habita actualmente.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
San Cristóbal	103	50
Cárdenas	26	13
Andrés ello	18	9
Córdova	22	11
Torbes	15	7
Junín	21	10
Total	205	100

Fuente: Arellano (2020)

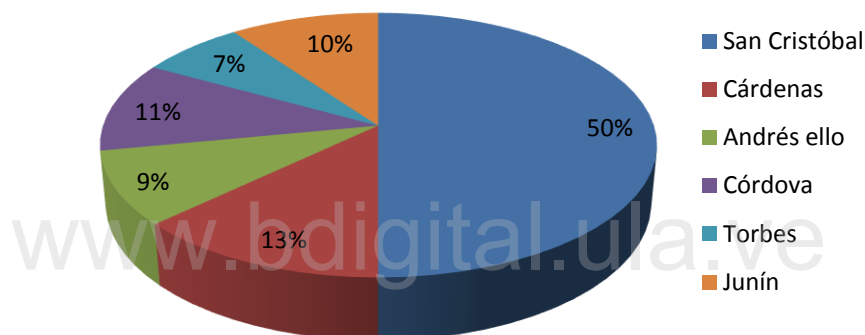


Gráfico 98. Municipio en que vive o habita actualmente.

Fuente: Ítem 91. Cuadro 92.

Los resultados de la encuesta muestran, que el cincuenta por ciento (50%) señalan que, habitan en el municipio San Cristóbal. Lo anterior es una fortaleza, ya que le permite acceder al lugar de capacitación.

Ítem 92. Posee vehículo:

Cuadro 93. Posee vehículo.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Sí	65	32
No	140	68
Total	205	100

Fuente: Arellano (2020)

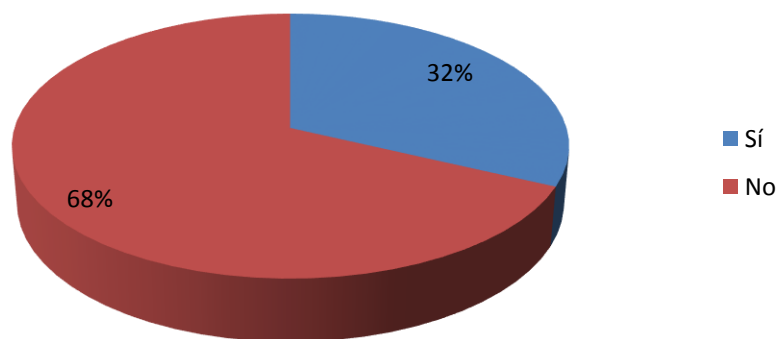


Gráfico 99. Posee vehículo.
Fuente: Ítem 92. Cuadro 93.

Los resultados de la encuesta muestran, que el sesenta y ocho por ciento (68%) señala que, no cuentan con ningún tipo de vehículo.

Ítem 93. Gana usted igual o por encima del sueldo mínimo.

Cuadro 94. Gana usted igual o por encima del sueldo mínimo.

Leyenda	Frecuencia	Porcentaje %
Igual	137	67
Por encima	68	33
Total	205	100

Fuente: Arellano (2020)

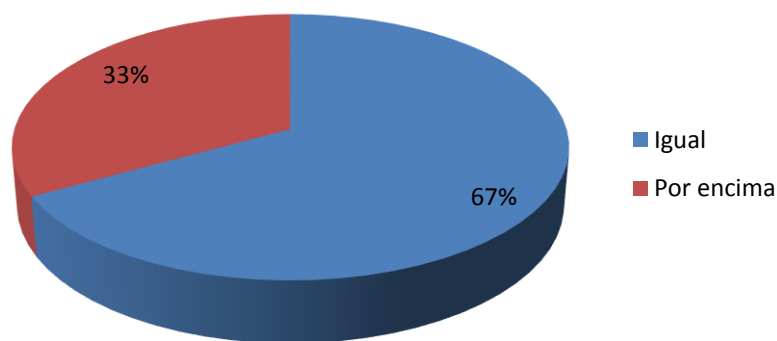


Gráfico 100. Gana usted igual o por encima del sueldo mínimo.

Fuente: Ítem 93. Cuadro 94.

Los resultados de la encuesta muestran, que el sesenta y siete por ciento (67%) señala que, Gana igual del sueldo mínimo, por lo que en la economía de hoy, no alcanzaría, debería tener algún tipo de apoyo de la institución. Cabe señalar que la institución debe apoyar técnicamente, económicamente al personal administrativo en fase de capacitación formal.

Situación actual en cuanto a la capacitación y el desempeño del personal dentro de la institución objeto de estudio

Análisis según los resultados de la encuesta

Con relación al análisis de las preguntas, se procedió a generar un listado de opiniones y criterios tomados directamente de la tabulación del instrumento, con la finalidad de homologar las opiniones y valores obtenidos en la aplicación del cuestionario, se procedió a la redacción de la síntesis de los análisis, para a partir de allí proceder a delinear lineamientos de capacitación para el personal administrativo de la ULA y UNET, para la mejora del desempeño de los trabajadores administrativos.

Análisis de la encuesta al personal administrativo de la ULA

Se pudo detectar que, los empleados manifiestan que, la capacitación si puede mejorar el desempeño del personal administrativo. Cabe señalar que, para integrar este criterio es ineludible que la fuerza profesional de la institución esté más que técnicamente capacitada, se pretende que los empleados sean competentes de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo, por lo que se puede afirmar que, la capacitación es un medio para optimizar la capacidad operativa de la ULA y UNET

Se reveló que, el adiestramiento siempre puede optimizar la competitividad del empleado en la institución universitaria. En efecto, se tiene que los consultados en su mayoría coinciden en que los cursos, talleres o seminarios proporcionan elementos fundamentales de calidad como es el caso de la disponibilidad de recursos, instalaciones, expertos y medios de retroalimentación, que pueden mejorar las competencias conceptuales, técnicas y humanas para llevar a cabo efectivamente las funciones.

De la encuesta se desprende que, es necesario optimizar los procesos de capacitación gerencial del personal administrativo para un desempeño profesional más eficaz. Cabe señalar que, si es obligatorio mejorar la gestión porque el propósito de la estrategia de capacitación, es el de estimular e influir a los empleados administrativos para asegurar que continúen estudios superiores a los ya alcanzados, es fundamental que dicha acciones estratégicas mantenga el enfoque de los empleados a continuar adiestrándose.

Es fundamental reconocer, según lo expresan lo encuestados, que la capacitación siempre es base imprescindible, para conseguir un alto rendimiento de sus miembros administrativos. Al respecto, la institución universitaria debe mejorar sus estrategias de capacitación del talento humano, para aumentar sus capacidades, y reafirmar en el trabajador su capacidad para cubrir en forma oportuna y con eficacia sus obligaciones de laborales. En este sentido, se ha generado en los trabajadores en general, una especie de, inconformidad, ya que consideran que no aumentan su rendimiento laboral, ni su capacidad y competencias que cada uno de los trabajadores potencialmente posee, debido a la ausencia de estrategias de capacitación formal.

Según los resultados de la encuesta, se piensa siempre que, son necesarias estrategias de capacitación y desarrollo gerencial para el personal administrativo de la institución universitaria. Es por esto que los resultados reflejan que, por lo general, el personal administrativo debe someterse a una capacitación a través de cursos en los que puede desarrollar conocimientos teóricos y prácticos que le permitan ser competitivos, de manera que en cierta forma la institución, debe procurar gestionar estrategias, para optimizar las competencias del personal, para su mejor desempeño laboral.

Los encuestados señalan que, si deberían aplicarse actualmente procesos de capacitación y desarrollo gerencial, para el personal

administrativo de la institución universitaria, para un desempeño profesional más eficaz. Cabe señalar que, si es necesario porque el propósito de la estrategia de capacitación, es el de estimular e influir a los empleados administrativos para asegurar que continúen estudios superiores a los ya alcanzados, es fundamental que dicha acciones estratégicas mantenga el enfoque de los empleados a continuar adiestrándose.

Se pudo detectar que, si consideran que la institución deba poseer programas de capacitación para los empleados administrativos. Cabe explicar que, implantando un modelo de capacitación y desarrollo gerencial del personal administrativo, se logrará un mejoramiento continuo del desempeño, por medio del desarrollo gerencial, con una formación integral del personal, procurando el desarrollo individual y colectivo, pero para ello es necesario poder capacitar al empleado administrativo.

Los encuestados indican que, siempre deben ofrecerse cursos, charlas, talleres de la institución para con los empleados administrativos. Si reconocen que, la capacitación puede mejorar el desempeño del personal. Como se puede observar todo el personal operativo de la empresa cree necesaria la capacitación ya sea mediante un programa, taller o curso. Estas actividades de capacitación se enfocan en reforzar las habilidades conceptuales, que faciliten la renovación continua de tópicos gerenciales que faciliten la ejecución de las labores asociadas con el proceso administrativo.

Es necesario reconocer que, la institución siempre debe mejorar y optimizar la gestión de capacitación para con los empleados administrativos, al respecto se debe establecer el adiestramiento respectivo, para mejorar en este aspecto, es necesario asegurar que aumenten las destrezas del personal. Entonces, en esta institución pareciese que el problema parece residir en las pocas actividades que se tienen, para la capacitación y adiestramiento en estos temas en el trabajo, se deben planificar programas y jornadas para la educación de los empleados.

Según los resultados de la encuesta, algunas veces, rara vez o nunca los empleados administrativos han recibido algún tipo de capacitación de parte de la institución. En este sentido, se ha generado en los trabajadores en general, una especie de rechazo, resentimiento, inconformidad, ya que consideran que no aumentan su rendimiento laboral, ni su capacidad y competencias que cada uno de los trabajadores potencialmente posee. Lo que señala la encuesta, es que la mayoría del personal no ha recibido capacitación o realizado cursos estando en servicio dentro de la empresa.

Se detectó que, algunas veces, rara vez o nunca cuenta con algún tipo de apoyo de la institución. Por lo que se observa que la mayoría de los administrativos no han recibido este tipo de beneficio, lo que indica que la empresa no tiene un programa o planes de financiamiento o ayuda parcial o total para el pago de la capacitación a su personal. Asimismo, nunca o rara vez recibió algún tipo de capacitación al momento de su ingreso en la empresa. Por lo que, se puede inferir que la mayoría del personal no recibió capacitación al momento de ingresar en la institución, probablemente no existe un programa de capacitación interno para el ingreso de nuevos empleados.

Se reveló que, algunas veces, rara vez o nunca le han proporcionado algún tipo de ayuda para capacitarse. Entonces, si se considera que la capacitación es base imprescindible en este organismo de educación superior o en ambos inclusive ya que el caso atañe a uno y otro, para conseguir un alto desempeño de sus miembros administrativos y por ende el poder alcanzar sus objetivos de una manera más eficaz, al menor costo a al menor tiempo con tan escasos recursos de hoy en día en las organizaciones, por lo que se deben incrementar todo tipo de ayuda para promover la capacitación en los administrativos.

Los encuestados, expresan que rara vez se realiza la detección de necesidades de capacitación específica en el puesto que desempeña. Lo que demuestra que, en el esquema actual, posiblemente no están identificadas

las necesidades reales de capacitación de los diferentes puestos y que la detección se realiza de manera subjetiva, de acuerdo a la discreción de los administradores de área, afectando directamente los resultados de la institución, al no considerar los conocimientos, habilidades o destrezas necesarias para ofrecer un mejor servicio y con ello lograr los objetivos establecidos.

Cabe señalar que, algunas veces se conoce de la existencia de un curso o programa de capacitación en la organización. Es necesario optimizar los procesos de capacitación gerencial del personal administrativo, para un desempeño profesional más eficaz. Cabe señalar que, algunos temas que no pueden ignorarse para este programa de capacitación son: Administración general, administración de personal, contabilidad, finanzas, informática, toma de decisiones, logística de la empresa, motivación, comunicación, entre otros.

Los encuestados, expresan que, nunca han participado en la elaboración de algún curso de capacitación para el desarrollo de sus subordinados. Cabe señalar que, la institución debe apoyar técnicamente y económicamente al personal administrativo en fase de capacitación formal. Muchos son los elementos que demuestran que el recurso humano está por encima de los demás recursos y bien pueden decidir el éxito o el fracaso de una organización, por lo que la dirección debe tomar en cuenta la opinión del personal respecto a la capacitación que necesitan.

Se reveló que, rara vez o nunca de los cursos que han asistido, se los pagó la institución. Es fundamental que ambas instituciones deben apoyar económicamente al personal administrativo en fase de capacitación formal, canalizar y aumentar las ayudas económicas para lograr la formación integral del personal administrativo. Al respecto, no obstante la falta de presupuesto, se deben propiciar alianzas con las instituciones educativas, para de alguna manera lograr disminuciones o exoneraciones en las matrículas estudiantiles.

Según los resultados de la encuesta, rara vez o nunca la organización ha cubierto sus expectativas en el área de capacitación. Cabe indicar que, no se están aplicando actualmente actividades de capacitación para el personal administrativo, se puede inferir que, la institución destina pocos recursos al capital humano y como respuesta a esta situación no se pueden esperar los mejores resultados, por ello hay que capacitar para mejorar. El problema parece residir en las pocas actividades que se tienen, para la capacitación y adiestramiento en el trabajo, se deben planificar programas y jornadas para la educación de los empleados.

Se observó que, algunas veces, rara vez o nunca se evalúa si los cursos recibidos fueron adecuados para el puesto y cumplieron con el objetivo del mismo. Por este motivo, se puede indicar que el personal consultado en su mayoría concordó, en que las diferentes actividades de capacitación en ocasiones no están sujetas a una evaluación para determinar la calidad de las mismas, lo cual no puede servir de ayuda para el mejoramiento continuo del proceso de capacitación como herramienta gerencial.

La encuesta señala que, si deberían estar los administrativos dispuestos a capacitarse al nivel inmediatamente superior de instrucción. Cabe señalar que, si es necesario recibir cursos de capacitación para desempeñar mejor su trabajo Porque se está al día con la tecnología y las técnicas para cada puesto, o para ser mejores profesionales, o poder responder mejor a las necesidades de los clientes y así mejorar continuamente gracias a un mejor conocimiento de las labores y el uso de las herramientas necesarias y tomar mejores decisiones. Esto valida que la capacitación es una herramienta importante, debido a que las necesidades de los clientes cambian constantemente.

Los encuestados manifiestan que, convendría reforzar académicamente a los administrativos el desempeño que han alcanzado con la experiencia en su área de trabajo. El personal cree que poco se los

capacita para desarrollar de la mejor forma su trabajo, esto sucede por la falta de aplicación de recursos financieros para programas de capacitación profesional, esta es una necesidad latente, la posible consecuencia de la ausencia de capacitación en el personal, está la desmotivación e insatisfacción laboral. Por lo que, la capacitación será un medio estratégico que puede contribuir al aumento de la motivación y satisfacción laboral.

De la encuesta se desprende que, siempre la capacitación le puede ayudar a desarrollar iniciativas y tomar decisiones asertivas en el puesto de trabajo. Si han sido buenos los procesos de capacitación administrativa, estas estrategias de capacitación al talento humano, aumentan las capacidades, y reafirmaran en el trabajador su habilidad para cubrir en forma oportuna y con eficacia las obligaciones laborales. Al respecto, la razón fundamental de capacitar al personal es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo.

Los encuestados declaran que, siempre la capacitación es importante para mejorar la autoestima e incrementar sus actitudes positivas en el desempeño de su trabajo. Cabe señalar que, es por esto que se hace necesario conocer cómo incide la capacitación en el desempeño del personal, en determinar cuáles son los aspectos que influyen en la satisfacción laboral. Por lo cual es imperioso reflexionar no sólo en lo que el recurso humano hace y cómo lo hacen. También hay que conocer quiénes son, cuáles son sus valores, aspiraciones e intereses.

Se logró determinar que, siempre los administrativos deben estar dispuestos a participar en cursos de capacitación relacionados con el área de trabajo. Lo anterior representa una fortaleza para ambas instituciones. Por lo que para cumplir con la responsabilidad de la capacitación de personal es necesario que, se tomen las decisiones fundamentadas, sobre técnicas de adiestramiento laboral lógicamente estructuradas, para desarrollar sus potencialidades así como su aptitud en el trabajo. Asimismo, el funcionario de hoy tiene que estar continuamente capacitándose.

Se detectó que la gran mayoría si está de acuerdo, en que siempre los administrativos deben estar dispuestos a participar en un programa de capacitación impartido por su institución. Se observa en el personal operativo que les gustaría mejorar el grado de precisión y calidad en su trabajo, lo que indica que todo el personal del departamento tiene deseo de mejorar la precisión y calidad en el desempeño de sus funciones, lo cual puede inferir una necesidad de capacitación.

La totalidad de los encuestados, si considera necesario que siempre o regularmente los empleados deben tener la disposición para continuar capacitándose. Lo cual indica que, para la mayoría del personal es importante la capacitación para la mejora del desempeño de sus funciones, ya que puede ayudar a mejorar el autoestima y la actitud positiva en sus puestos de trabajo, con lo cual se mejora la imagen de la institución universitaria al prestar un mejor servicio.

Se determinó que, algunas veces están capacitándose actualmente en la institución o en otra. Lo anteriormente expuesto es una fortaleza que se debe estimular, cabe señalar que, indica que para todo el personal del departamento la capacitación es importante y/o sirve para el desarrollo de iniciativas y toma de decisiones acertadas en los diferentes puestos de trabajo.

Se evidenció que, la gran mayoría, siempre quisieran capacitarse en el área de informática. Entonces, los funcionarios administrativos serán beneficiados con la capacitación en esta área porque les permitirá actuar con una base más amplia de conocimientos, podrá alcanzar nuevas destrezas para las herramientas tecnológicas y mejorar la cadena de gestión con el ciudadano y con el cliente interno.

Los resultados de la encuesta exponen que, siempre quisieran capacitarse en el área de relaciones industriales. La mayoría espera capacitarse en esta área. Cabe señalar que, esta es una oportunidad, por lo que, se deben establecer propuestas formativas para aumentar el sentido de

la motivación, ética y valores a cumplir, es decir, posicionar en los administrativos una cultura de relaciones laborales que aporte a que cada uno de ellos, se convierta en el primer vigilante de la integridad administrativa, de esta manera podrán asumir una actitud mental consciente ante su comportamiento ante la comunidad universitaria.

Los empleados administrativos, siempre quisieran capacitarse en el área de finanzas. La mayoría también valida esta opción de capacitación. Por lo tanto, el personal administrativo debería someterse a una capacitación en temas pertinentes a sus actividades laborales, en este caso finanzas, a través de cursos en los que puede desarrollar conocimientos teóricos y prácticos que le permitan ser competitivos, de manera que en cierta forma ambas instituciones deben procurar gestionar las competencias del personal para su óptimo desempeño laboral.

Asimismo, siempre quisieran capacitarse en el área de contabilidad, una mayoría se quiere capacitar en este tema. Por lo que, la capacitación en esta y en varias disciplinas mas es una actividad esperada por los empleados, y será un medio estratégico que puede contribuir al aumento de la motivación y satisfacción laboral en los mismos, entonces se deben establecer propuestas o lineamientos de capacitación que permitan desarrollar las capacidades laborales.

La mayoría si estarían dispuesto a capacitarse en el área legal, Cabe señalar que, si es necesario porque el propósito de la estrategia de capacitación, es el de estimular a los empleados administrativos para motivar a que continúen estudios superiores a los ya alcanzados, es fundamental que dicha acciones estratégicas mantenga el enfoque de los empleados a continuar adiestrándose. Por lo que, la capacitación en la institución debe ser considerada como un proceso planeado, sistemático y organizado a corto y mediano plazo, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño.

Otra mayoría, si está de acuerdo, en capacitarse en el área de planificación de proyectos. De esta manera, es necesario optimizar los

procesos de capacitación gerencial del personal administrativo, para un desempeño profesional más eficaz. Cabe señalar que, algunos temas que no pueden ignorarse para este programa de capacitación son: Administración general, administración de personal, contabilidad, finanzas, mercadotecnia, toma de decisiones, sociología de la empresa, motivación, comunicación, entre otros.

Igualmente, si consideran necesario capacitarse en el área de logística. Lo que indica que la mayoría del personal operativo de la institución está interesado en ser capacitado y le gustaría contar con un programa de capacitación, en este sentido el adiestramiento continuo puede optimizar el compromiso del empleado en la institución. De esta manera está demostrada la necesidad de proponer lineamientos de capacitación para el personal administrativo.

Los empleados consideran que, siempre la carencia de estrategias de capacitación y desarrollo, no ayudan al trabajador en el ejercicio de su labor a ubicarse dentro del contexto organizacional universitario. Se puede inferir que, existe la necesidad de capacitación, todo el personal operativo cree necesaria la capacitación ya sea mediante un programa, taller o curso, también creen necesitar otros estudios adicionales a los que ya poseen para el desempeño eficaz de sus funciones, lo cual indica que actualmente el personal no se siente del todo preparado para el desempeño eficaz de sus funciones y a ubicarse dentro del contexto organizacional universitario y demandan capacitación.

Además señalan que, siempre o regularmente hay baja disposición de la alta gerencia para optimizar la capacitación de los empleados administrativos. Cabe señalar que, esta es una percepción que se tiene, como cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a opiniones.

Los resultados expresan que, siempre a regularmente los motivos de que no se pueda capacitar en la institución, es porque no hay un mercado

oferente de cursos o talleres. A tales efectos, se tiene que la capacitación brindada al personal administrativo de la entidad abordada, se ha suspendido también por factores de recursos materiales y financieros, igualmente a problemas logísticos asociados con la agenda de los facilitadores, debido a que éstos pueden estar ocupados al momento de llevarse a cabo los cursos o talleres planteados.

Los encuestados estiman que, las causas de que no se pueda capacitar en la institución son porque no se cuenta con recursos financieros. Muy posiblemente, lo anterior le suceda tanto a las instituciones en estudio como al empleado administrativo, lo primero es dado por el poco presupuesto que reciben y lo segundo debido a que el salario no alcanza actualmente para pagar estudios. La exoneración de las matriculas para un empleado modelo de buena labor, pudiese ser una solución para paliar de alguna manera la falta de financiamiento.

Una mayoría si está de acuerdo, en que siempre a regularmente entre las consecuencias operativas de un deficiente proceso de capacitación de personal está la dificultad para cumplir con las operaciones administrativas. Por lo que, es necesario optimizar los procesos y lineamientos de capacitación gerencial del personal administrativo en ambas instituciones, para un desempeño profesional más eficaz.

Los resultados de la encuesta indican que, siempre un deficiente proceso de capacitación de personal disminuye la capacidad operativa de la institución. Ante estos resultados, se puede decir que la capacitación del personal administrativo es deficiente actualmente, posiblemente no exista una óptima relación o una participación conjunta entre el área donde se encuentra el personal beneficiario, el departamento de recursos humanos y el de administración, para gestionar los recursos y proceder a la ejecución de los cursos o talleres que se ejecuten para un período dado.

Los empleados señalaron que, regularmente puede ser que un deficiente proceso de capacitación de personal dificulte el cumplir los objetivos

institucionales, para mejorar en este aspecto el desempeño, es necesario asegurar que aumenten las destrezas del personal. Es por esto que los resultados reflejan que, por lo general, el personal administrativo no se está sometiendo a una capacitación, a través de cursos en los que puede desarrollar conocimientos teóricos y prácticos que le permitan ser competitivos en el área laboral administrativa, de manera que en cierta forma la institución no está actualmente procurando gestionar las competencias del personal.

Además expresó el personal que, siempre buscan por sus propios medios los conocimientos e información suficiente para poder desempeñarse eficazmente en el puesto de trabajo. Lo anterior demuestra que, el personal se adiestra de manera informal, lo cual puede traer errores y vicios procedimentales. Cabe señalar que las dos instituciones deben apoyar al personal administrativo para motivarlo e incentivarlo a la capacitación formal.

Análisis de los resultados de la encuesta a la población de la UNET

Los empleados reconocen que, la capacitación si puede mejorar el desempeño del personal administrativo. Cabe señalar que, para satisfacer estos criterios es ineludible que la fuerza profesional de la institución esté más que técnicamente capacitada, se requiere que los empleados sean competentes de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo, por lo que se puede afirmar que, la capacitación es un medio para optimizar la capacidad operativa.

Los administrativos indican que, la capacitación siempre es un medio para optimizar la competitividad del empleado administrativo en la institución. Por lo que, cabe señalar que, para integrar este criterio es necesaria que la fuerza profesional administrativa esté capacitada, se requiere que los empleados sean competentes de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo, por lo que se puede

afirmar que, la capacitación es un medio para mejorar la capacidad operativa de ambas instituciones.

Los encuestados opinan que, es necesario optimizar los procesos de capacitación gerencial del personal administrativo para un desempeño profesional más eficaz. Al respecto, la razón fundamental de capacitar al personal administrativo es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño gustoso en su labor. Por lo que, la problemática que se observa, es la dificultad de aportar una formación práctica de calidad a los empleados administrativos de ambas instituciones.

Asimismo expresan que, la capacitación siempre es base imprescindible, para conseguir un alto rendimiento de sus miembros administrativos. Al respecto, la razón fundamental de capacitar al personal administrativo es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren, ambas instituciones debe fomentar estrategias de capacitación al talento humano, para aumentar sus capacidades, y reafirmar en el trabajador administrativo su habilidad para cubrir en forma oportuna y con eficacia las obligaciones laborales.

También los empleados en mayoría indicaron que, la capacitación si es indispensable proponer estrategias de capacitación y desarrollo gerencial para el personal administrativo en este organismo, para conseguir un alto desempeño de sus miembros administrativos. Para cumplir con la responsabilidad de la capacitación de personal es necesario que, se tomen las decisiones fundamentadas, sobre técnicas de adiestramiento laboral lógicamente estructuradas, para desarrollar sus potencialidades físicas y mentales, así como su aptitud en el trabajo.

Igualmente, si deberían aplicarse actualmente procesos de capacitación y desarrollo gerencial, para el personal administrativo de la institución universitaria. Al respecto, la empresa debe mejorar sus estrategias de capacitación al talento humano, para aumentar sus capacidades, y reafirmar

en el trabajador su capacidad para cubrir en forma oportuna y con eficacia sus obligaciones de laborales.

Los resultados de la encuesta señalan que, la institución siempre deba poseer programas de capacitación para los empleados administrativos Cabe señalar que, esta es una necesidad latente, y por las ya razones suficientemente expuestas anteriormente, se deben establecer métodos que permitan desarrollar las competencias profesionales, lo cual repercutirá directamente en la calidad de servicio que se presta a los ciudadanos y a los clientes internos principalmente.

Asimismo, los encuestados sí reconocen que deben ofrecerse cursos, charlas, talleres de la institución para con los empleados administrativos. Al respecto se puede inferir que, ambas instituciones en estudio deben destinan muchos recursos al capital humano y como respuesta a este esfuerzo se esperan los mejores resultados, por ello hay que capacitar para mejorar.

Los administrativos perciben que, la institución siempre debe mejorar y optimizar la gestión de capacitación para con los empleados administrativos. Con esto se puede inferir que existe la necesidad de capacitación en ambas instituciones. Por tal motivo, se deduce que la capacitación que se lleva a cabo para el personal administrativo en ambas instituciones, se realizan bajo la ausencia de un programa o plan formal, lo cual se concibe como una debilidad en lo que respecta a la gestión de adiestramiento del capital humano.

Los resultados de la encuesta expresan que, algunas veces, rara vez o nunca han recibido algún tipo de capacitación de parte de la institución. En este orden de ideas, la mayoría del personal no ha recibido capacitación o realizado cursos por sus propios medios estando en servicio dentro de la empresa. Se evidencia la ausencia de un plan o programa de esta naturaleza, que potencialice las capacidades del capital humano,

desaprovechándose la efectividad de esta medida como herramienta gerencial.

Asimismo indican que, rara vez cuentan con algún tipo de apoyo de la institución. Cabe señalar que, la mayoría de los empleados administrativos muy poco han recibido ayuda económica para la capacitación, al respecto se debe establecer un programa de financiamiento, para mejorar en este aspecto, es necesario asegurar que aumenten el presupuesto para este tipo de ayuda al personal, para asegurar que continúen estudios superiores a los ya alcanzados, es fundamental que dicha acciones estratégicas mantengan el enfoque de los empleados a continuar adiestrándose.

Se pudo detectar que, rara vez a los empleados les han proporcionado algún tipo de ayuda para capacitarse. Entonces, para obtener un alto desempeño de sus administrativos y por ende el poder conseguir sus objetivos de una forma más eficaz, al menor costo a al menor tiempo con tan escasos recursos de hoy en día en las organizaciones, se deben incrementar todo tipo de ayuda para promover la capacitación en los administrativos.

También, algunas veces recibió algún tipo de capacitación al momento de su ingreso en la empresa. Por lo que, se puede inferir que probablemente no existe un programa de capacitación interno para el ingreso de nuevos empleados. Entonces, este proceso de capacitación formal debe ser apoyado y es una herramienta que debe ser bien utilizada, porque de ella depende el cumplimiento de las estrategias organizacionales y la satisfacción profesional de los empleados administrativos.

Los encuestados señalan que, rara vez se realiza la detección de necesidades de capacitación específica en el puesto que desempeña. Lo que indica que, en el sistema actual, probablemente no están identificadas todas las necesidades reales de capacitación de los diferentes cargos y que la detección se efectúa de forma subjetiva, de acuerdo a la discreción de los gerentes, pudiendo afectar claramente los resultados de la institución, al no

considerar los conocimientos, habilidades o destrezas necesarias para ofrecer un excelente servicio y con ello obtener los objetivos instituidos. Igual caso sucede en la ULA.

Los empleados revelaron que, regularmente conocen de la existencia de un curso o programa de capacitación en la organización. Lo que demuestra que, si se promueve la capacitación en la institución dentro de la misma. En este sentido los lineamientos a proponer, en esta investigación ayudaran a optimizar el adiestramiento, ya que el funcionario de hoy tiene que estar continuamente capacitándose, no sólo en su labor cotidiana, sino que además tiene que actualizarse en otras áreas pues los avances en tecnología rebasan hoy en día al profesional.

Igualmente, los resultados muestran que, rara vez o nunca han participado en la elaboración de algún curso de capacitación. Cabe señalar que, es necesario la opinión de los empleados porque el propósito de la estrategia de capacitación, es el de estimular e influir a los empleados administrativos para asegurar que continúen estudios superiores a los ya alcanzados, es fundamental que las acciones estratégicas de capacitación sean un proceso planeado, sistemático y organizado a corto y mediano plazo, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto.

Los inferencias de la investigación indican que, rara vez o nunca de los cursos que han asistido se los pagó la organización, por lo que el personal no cuentan con ningún tipo de apoyo de la institución. En este sentido, se necesita que estas instituciones para el servicio de la educación universitaria, aumente el tipo de ayudas que pueden recibir y necesita el personal administrativo, que está capacitándose y desarrollándose gerencialmente, administrativamente e integralmente.

Además, los administrativos expresan que, rara vez o nunca la organización ha cubierto sus expectativas en el área de capacitación. Por lo que, la capacitación en la institución debe ser considerada como un proceso

planeado, sistemático y organizado a corto y mediano plazo, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto. En consecuencia, el proceso de adiestramiento y formación se debe optimizar, ya que la misma es una herramienta que debe ser bien utilizada, porque de ella depende la óptima ejecución de las estrategias organizacionales.

Asimismo los empleados señalan que, algunas veces o rara vez se evalúa si los cursos recibidos fueron adecuados para el puesto y cumplieron con el objetivo del mismo. Ante estos señalamientos, se puede apuntar que en ocasiones no se toman en consideración una diversidad de atributos, para poder evaluar si la actividad recibida fue de calidad, lo cual involucra no solo las condiciones sobre las cuales se efectuó la capacitación, sino también los resultados generados en las competencias laborales.

Los encuestados manifiestan que, si deberían estar siempre dispuestos a capacitarse al nivel inmediatamente superior de instrucción. Cabe señalar que, si es necesario recibir cursos de capacitación para desempeñar mejor su trabajo. Porque se está al día con la tecnología y las técnicas para cada puesto, o para ser mejores profesionales, o poder responder mejor a las necesidades de los clientes y así mejorar continuamente gracias a un mejor conocimiento de las labores y el uso de las herramientas necesarias y tomar mejores decisiones. Lo que refleja una necesidad de actualización en los conocimientos necesarios para realizar de manera eficiente sus tareas.

Según la encuesta, si convendría reforzar académicamente a los administrativos el desempeño que han alcanzado con la experiencia en su área de trabajo. Por lo que, el objetivo de esta investigación es proponer lineamientos de capacitación, adiestramiento y desarrollo, para la formación y mejora del personal, además de facilitar al personal, el formar grupos que sean agentes de cambio y refuerce la integración y rendimiento, para por ende mejore el desempeño de todos los administrativos.

Igualmente expresaron los empleados que, la capacitación les puede ayudar a desarrollar iniciativas y a tomar decisiones acertadas en el puesto de trabajo. Es fundamental reconocer que, si los procesos de capacitación son asertivos, estas estrategias de capacitación al talento humano, los empleados aumentan sus capacidades, y reafirman su habilidad para cubrir en forma oportuna y con eficacia las obligaciones laborales.

Los empleados revelaron que, siempre la capacitación es importante para mejorar la autoestima e incrementar sus actitudes positivas en el desempeño de su trabajo. Cabe señalar que, al respecto, es indudable la necesidad de capacitar al personal y así se puede optimizar el servicio administrativo a prestar. La complejidad de la capacitación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores del desarrollo personal del empleado. Lo anterior denota que, los empleados deben sentirse motivados, ya que consideran que podrán ascender de cargo, situación que produce satisfacción.

Conjuntamente exteriorizaron que, siempre los administrativos deben estar dispuestos a participar en cursos de capacitación relacionados con el área de trabajo. Lo anterior representa una fortaleza para ambas instituciones. Por lo que se deben generar acciones que periódicamente logren satisfacer las necesidades de capacitación laboral que ellos tengan, por medio de una aplicación adecuada, eficaz, y sobre todo de calidad, para aumentar el grado de motivación en el trabajo y así la permanencia en el mismo.

Como la encuesta señala que, si están de acuerdo, en que siempre los administrativos deben estar dispuestos a participar en un programa de capacitación impartido por su institución. Se observa en el personal operacional, que les gustaría optimizar la calidad de precisión en su trabajo, lo que revela que todo el personal de ambas instituciones posee la aspiración de mejorar la precisión y calidad en el desempeño de sus funciones, de lo cual puede inferir que existe insuficiencia de capacitación en la actualidad.

si considera necesario que siempre o regularmente los empleados deben tener la disposición para continuar capacitándose. Lo cual indica que para la mayoría del personal es importante la capacitación para la mejora del desempeño de sus funciones, ya que puede ayudar a mejorar el autoestima y la actitud positiva en sus puestos de trabajo, con lo cual se mejora la imagen de la institución universitaria al prestar un mejor servicio.

Las deducciones de la investigación revelan que, algunas veces el personal está capacitándose actualmente en la institución o en otra. Lo anteriormente expuesto es una fortaleza que se debe estimular, cabe señalar que, la capacitación puede ayudar a integrar y desarrollar actitudes positivas hacia los compañeros, jefes y clientes de la institución, por lo que se puede inferir que la capacitación contribuiría al desarrollo y bienestar de las relaciones entre compañeros, jefes y clientes.

Asimismo los empleados señalan que, siempre quisieran capacitarse en el área de informática. De esta manera, los administrativos serán ayudados con el adiestramiento en esta especialidad ya que les permitirá proceder con una base más amplia de conocimientos, alcanzarán nuevas habilidades para las herramientas tecnológicas y así optimizar la cadena de servicio con el usuario externo y con el cliente interno. Al respecto se puede inferir que, ambas instituciones deberán destinar muchos recursos a la capacitación del capital humano y como respuesta a este esfuerzo se esperan los mejores resultados, por ello hay que capacitar para mejorar.

Los resultados de la encuesta exponen, que siempre quisieran capacitarse en el área de relaciones industriales. La mayoría espera capacitarse en esta área. Con base en estos resultados, se puede decir que los cursos que quisieran realizar para la capacitación se vinculan directamente con las habilidades de relaciones industriales, debido a que se efectúan mayores actividades que permitan el dominio de medidas que faciliten la ejecución del trabajo, promoviéndose en mayor cuantía las habilidades conceptuales y humanas.

Una mayoría de los encuestados señalaron que, siempre quisieran capacitarse en el área de finanzas. La generalidad también valida esta opción de capacitación. De esta manera, las condiciones están dadas para proponer estrategias de capacitación que puedan optimizar la formación financiera del personal en ambas instituciones universitarias en estudio, en contenidos tales como el presupuesto, costos, los ingresos y la inversión para optimizar en el personal la capacidad financiera indispensable en la mayoría de los administrativos.

Igualmente, siempre o regularmente quisieran capacitarse en el área de contabilidad. Asimismo, una mayoría en esta institución se quiere capacitar en este contenido. Por lo que, el adiestramiento en esta y en varias disciplinas más son actividades esperadas por los administrativos, y será un medio indispensable que logrará acrecentamiento de la motivación y satisfacción laboral en los mismos, cabe indicar que, que la motivación es un medio para que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes. En consecuencia, se deben constituir propuestas con lineamientos de capacitación que permitan desarrollar las capacidades laborales.

Otra mayoría, quisieran capacitarse en el área legal. Por lo que, este proceso de capacitación formal debe ser apoyado en ambas instituciones para que los funcionarios puedan subir de nivel académico y es una herramienta que debe ser bien utilizada, porque de ella depende el cumplimiento de las estrategias organizacionales y la satisfacción profesional de los empleados administrativos. También, están de acuerdo, en capacitarse en el área de planificación de proyectos. Es preciso acotar, que lo anterior expresa una necesidad de capacitarse en sus ámbitos laborales administrativos, esto es una fortaleza porque, será más viable impulsar a los empleados a realizar esfuerzos hacia los objetivos de la institución, satisfaciendo al mismo tiempo, sus necesidades individuales.

Además, si razonan en que es necesario capacitarse en el área de logística. Lo que revelan es que, la generalidad del personal de ambas instituciones está interesada en ser capacitada y le serviría contar con estrategias de capacitación, en este orden de ideas, la formación continua puede mejorar el compromiso del empleado en la institución. De esta manera está demostrada la necesidad de proponer lineamientos de capacitación para el personal administrativo.

Los resultados de la encuesta señalan que, siempre la carencia de estrategias de capacitación y desarrollo, no ayudan al trabajador en el ejercicio de su labor a ubicarse dentro del contexto organizacional universitario. Se puede concluir que, concurre la insuficiencia de adiestramiento, los administrativos creen forzosa la capacitación ya sea corta o larga, taller o curso, asimismo creen requerir otros estudios adicionales, para el trabajo eficaz de sus funciones, lo cual indica que actualmente el personal no se sienten del todo competentes para el ejercicio eficaz de sus funciones y a ubicarse dentro del contexto organizacional universitario y demandan capacitación.

Los encuestados perciben o aprecian que, siempre o regularmente hay baja disposición de la alta gerencia para optimizar la capacitación de los empleados administrativos. Cabe señalar que, esta es una percepción que se tiene, como cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a opiniones. Es de destacar que, en ambas instituciones universitarias se tiene la misma percepción respecto a la actitud de la alta gerencia en este aspecto.

Asimismo los empleados opinan que, siempre a regularmente los motivos de que no se pueda capacitar en la institución, es porque no hay un mercado oferente de cursos o talleres. A tales efectos, se tiene que la capacitación brindada al personal administrativo de la entidad abordada, se ha suspendido también por factores de recursos materiales y financieros, igualmente a problemas logísticos asociados con la agenda de los

facilitadores, debido a que éstos pueden estar ocupados al momento de llevarse a cabo los cursos o talleres planteados.

Igualmente los empleados aprecian que, las causas de que no se pueda capacitar en la institución son porque no se cuenta con recursos financieros. Los encuestados señalan que las causas de que no se pueda capacitar y desarrollarse gerencialmente es porque también no hay disposición para optimizar la capacitación, otros señalan que no se cuenta con recursos financieros y otros manifiestan las faltas de estrategias o alianzas con otras instituciones. La exoneración de las matriculas para un empleado modelo de buena labor, pudiese ser una solución para paliar de alguna manera la falta de financiamiento.

Los administrativos exponen que, si están de acuerdo en que siempre a regularmente entre las consecuencias operativas de un deficiente proceso de capacitación de personal está la dificultad para cumplir con las operaciones administrativas. Por lo que, es necesario optimizar los procesos y lineamientos de capacitación gerencial del personal administrativo en ambas instituciones, para un desempeño profesional más eficaz. Por lo que, la capacitación será un medio estratégico que puede contribuir al aumento de la motivación y satisfacción laboral, se deben establecer lineamientos para la capacitación.

Una mayoría de los encuestados señalaron que siempre un deficiente proceso de capacitación de personal disminuye la capacidad operativa de la institución. Esto significa que, las actividades de capacitación que se realizan en la institución objeto de estudio posiblemente no obedecen a la identificación de necesidades por parte de la entidad, para actualizar las habilidades conceptuales o técnicas, el cual no puede ser plasmado mediante un memorándum el propósito y tipo de actividad, de manera que se evidencia la ausencia de un plan o programa de esta naturaleza, que potencialice las capacidades del recurso humano, desaprovechándose esta medida como herramienta gerencial.

Asimismo los empleados señalan que, ordinariamente puede ser que un deficiente proceso de capacitación de personal dificulte el cumplir los objetivos institucionales, para mejorar en este aspecto el desempeño, Por tal motivo, se deduce que la capacitación que se lleva a cabo para el personal se realiza bajo la ausencia de un programa o plan formal, lo que permite señalar que las modalidades asociadas con los talleres, seminarios y cursos, se efectúan, con base en las tendencias o enfoques que se desarrollan en el corto plazo, lo cual se concibe como una debilidad en lo que respecta a la gestión de competencias del talento humano, esto le dificulta alcanzar completamente los objetivos propuestos.

La totalidad de los administrativos encuestados señalan que, siempre buscan por sus propios medios los conocimientos e información suficiente para poder desempeñarse eficazmente en el puesto de trabajo. Lo anterior demuestra que, el personal se adiestra de manera informal, lo cual puede traer errores y vicios procedimentales. Al respecto, la institución debe mejorar sus estrategias de capacitación al talento humano presente, para detectar sus capacidades y potenciarlas, entonces una correcta valoración, reafirmará en el trabajador su capacidad para cubrir en forma oportuna, sin retrasos y errores sus obligaciones de laborales.

Los resultados de la encuesta demuestran que, una gran mayoría de empleados poseen estudios universitarios. Esto indica que el entrenamiento puede ser positivo, lo cual permitirá la motivación laboral y profesional, así como la permanencia de los empleados de la organización, en este sentido, el mejoramiento profesional debería tener carácter obligatorio y al mismo tiempo constituir un derecho para todos.

Los resultados de la encuesta muestran, que los empleados son relativamente jóvenes, que ya pueden tener conocimientos amplios e ideas innovadoras, para dar a la institución una visión clara en el logro de sus objetivos, esto puede permitir el desarrollo dinámico para asumir nuevos retos. El otro porcentaje de los empleados, son personas maduras que tienen

facultades para recibir adecuadamente adiestramiento en el cargo que desempeñan.

También los resultados de la encuesta demuestran, que la mayoría son del sexo femenino. Lo que significa, que ya pueden tener responsabilidades y necesitan superarse, para dar a esto se pueden permitir el asumir nuevos retos. El otro porcentaje de los empleados, son personas del sexo masculino, que tienen facultades para recibir adecuadamente adiestramiento en el cargo que desempeñan.

La encuesta indica que, que la mayoría de los administrativos está entre 0 y 5 años de permanencia en las instituciones. Lo que permite concluir que la mayor parte de los empleados no mantienen una continuidad operacional, que existe una alta rotación en la fuerza laboral, la relación porcentual acerca del tiempo de servicio expresa la falta de continuidad en el ejercicio de las funciones del cargo, por eso es necesario que se realice una optimización de la gestión de capacitación. La experiencia en el ejercicio del cargo, el adiestramiento la capacitación y actualización debe ser considerada como instrumento de gestión en la gerencia del capital humano.

Los resultados de la encuesta muestran, que, los empleados ganan igual al sueldo mínimo, por lo que en la economía de hoy, no alcanzaría, debería tener algún tipo de apoyo de la institución. También son del municipio San Cristóbal y de los municipios cercanos, la mayoría no pose vehículo. Cabe señalar que dado lo anterior, debería tener algún tipo de apoyo de en ambas instituciones, se debe apoyar técnicamente y económicamente al personal administrativo en fase de capacitación formal.

Variables organizacionales involucradas en la capacitación de personal en las organizaciones.

Análisis FODA

Conviene distinguir, que los análisis del diagnóstico de la situación actual del proceso de capacitación del personal administrativo de la U.L.A. Táchira y de la UNET, convergen en una matriz FODA, la cual cruza las fortalezas y debilidades del contexto interno, con las oportunidades y amenazas del entorno del sistema de gestión de capacitación gerencial en los recursos humanos, para de esta manera aprovechar las oportunidades presentes en el entorno y prepararse para enfrentar posibles amenazas. Cabe señalar que, de entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas, en cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

En consecuencia, con base en la debilidades detectadas en los resultados de la encuesta, para mejorar el sistema de gestión de capacitación gerencial, se tiene que es conveniente averiguar cuáles son las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, utilizando la matriz FODA, para proponer estrategias que logren optimizar los factores que inciden en el proceso de formación integral del empleado administrativo, con una influencia a corto largo y mediano plazo.

Cuadro 95. Variables organizacionales involucradas en la capacitación.

FACTORES INTERNOS	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1. Las instalaciones tiene la capacidad para prestar los servicios. 2. Buen ambiente laboral. 3. Empleados dispuestos a comprometerse en capacitarse. 4. Equipamiento de última generación. 5. Recursos humanos motivados y contentos.	1. No se está aplicando actualmente procesos de capacitación. 2. La oferta de cursos, charlas, talleres de la institución para con los empleados administrativos es de regular a baja. 3. Dificultad de aportar una formación práctica de calidad a los empleados administrativos. 4. No se realiza el proceso de detección de necesidades de capacitación. 5. Poco presupuesto.
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	1. Disponibilidad de procedimientos para optimizar el proceso de capacitación 2. Personal con experiencia disponible para trabajar como facilitadores en el área de capacitación administrativa. 3. Asesorías de licenciados en administración. 4. Buena oferta de carreras gerenciales en las universidades del Táchira. 5. Recibir ayuda financiera de entes internacionales. 6. Capacidad de realizar alianzas estratégicas. 5. El acceso a sistemas modernos y tecnológicos de informática.	1. La alta inflación. 2. Contracción económica. 1. 3. Incertidumbre económica. 2. 4. Aumento de precio de insumos 5. El estrés urbano. 6. La devaluación afecta la compra de equipos. 7. Los cortes de electricidad. 8. Altos costos de la capacitación.

Fuente: Arellano (2020)

Lineamientos de capacitación para el personal administrativo de la ULA y UNET

Cuadro 96. Estrategias según Matriz FODA.

FACTORES INTERNOS	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1. Las instalaciones tiene la capacidad para prestar los servicios. 2. Buen ambiente laboral. 3. Empleados dispuestos a comprometerse en capacitarse. 4. Equipamiento de última generación. 5. Recursos humanos motivados y contentos.	1. No se están aplicando actualmente procesos de capacitación 2. La oferta de cursos, charlas, talleres de la institución para con los empleados administrativos es de regular a baja. 3. Dificultad de aportar una formación práctica de calidad a los empleados administrativos. 4. No se realiza el proceso de detección de necesidades de capacitación. 5. Poco presupuesto.
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades (O)	Estrategias (FO)
	1. Personal con experiencia para trabajar como facilitadores. 2. Asesorías de licenciados en administración. 3. Buena oferta de carreras en universidades del Táchira. 4. Recibir ayuda financiera 5. Capacidad de realizar alianzas estratégicas.	1. Proponer pautas para la detección de necesidades para capacitación gerencial. (F1,F2,F3,F4,F5,O1,O2,O3,O4,O5).
	Amenazas (A)	Estrategias (DO)
	1. La alta inflación. 2. Contracción económica. 3. Aumento de precio de insumos 4. La devaluación afecta la compra de equipos. 5. Altos costos de la capacitación.	1. Instaurar rutinas de capacitación gerencial. (D1,D2,D3,O1,O2,O3,O4,O5).
	Amenazas (A)	Estrategias (FA)
	1. La alta inflación. 2. Contracción económica. 3. Aumento de precio de insumos 4. La devaluación afecta la compra de equipos. 5. Altos costos de la capacitación.	1. Solicitar colaboración financiera de entes internacionales. (F1,F2,F3,F4,A1,A3,A4,A5).
	Amenazas (A)	Estrategias (DA)
	1. La alta inflación. 2. Contracción económica. 3. Aumento de precio de insumos 4. La devaluación afecta la compra de equipos. 5. Altos costos de la capacitación.	1. Establecer medidas de control a las rutinas de capacitación (D1,D2,D3,D4,A1,A2,A3,A4,A5)

Fuente: Arellano (2020)

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Respecto al objetivo uno (1), Contextualizar la capacitación de personal en las organizaciones objeto de estudio, se llegó a las siguientes conclusiones: No se están aplicando actualmente procesos de capacitación para el personal administrativo. La oferta de cursos, charlas, talleres de la institución para con los empleados administrativos, es de regular a bajo. Es necesario optimizar los procesos de capacitación gerencial del personal administrativo, para un desempeño profesional más eficaz. Por lo que, se considera necesario, proponer lineamientos de capacitación para el personal administrativo.

Cabe destacar que, en relación al objetivo dos (2), caracterizar las metodologías para la evaluación de la capacitación de personal en las organizaciones, se concluye lo siguiente: Todas las organizaciones consultadas en este estudio realizan algún tipo de capacitación, pero sólo nueve (9) de ellas realizan de alguna forma evaluación de impacto a la capacitación dada. Asimismo, no siempre las organizaciones consultadas cuentan con el conjunto de condiciones que favorecen la puesta en marcha de experiencias de evaluación de impacto a la capacitación, a pesar de ello se tienen referencias que, tanto en el sector público como en el privado se han realizado experiencias de evaluación de efectividad a la preparación impartida a los empleados. También las organizaciones consultadas que realizan capacitación corta o larga, pocas evalúan de alguna forma esas actividades de adiestramiento, ya que aluden que, fue la institución universitaria o el ente que ya los evaluó durante el desarrollo de los cursos.

En relación al objetivo tres (3), identificar las variables organizacionales involucradas en la capacitación de personal en las organizaciones, se concluyó que: Los factores internos están que las instalaciones tiene la capacidad para prestar los servicios, existe buen ambiente laboral, los empleados están dispuestos a comprometerse con las mejoras, empleados motivados a capacitarse. Entre las debilidades se encuentra que, no se están aplicando actualmente procesos de capacitación, asimismo La oferta de cursos, charlas, talleres de la institución para con los empleados administrativos es de regular a baja y hay dificultad de aportar una formación práctica de calidad a los empleados administrativos, también existe deficiencias presupuestarias y no se realiza el proceso de detección de necesidades de capacitación.

Se pudo concluir respecto al objetivo (4), evaluar la situación actual de la capacitación del personal administrativo en las universidades públicas del estado Táchira: ULA – UNET, lo siguiente: Los empleados ganan igual al sueldo mínimo, por lo que en la economía de hoy, no alcanzaría, debería tener algún tipo de apoyo de la institución. También son del municipio San Cristóbal y de los municipios cercanos, la mayoría no pose vehículo. Cabe señalar que dado lo anterior, debería tener algún tipo de apoyo de ambas instituciones, se debe apoyar técnicamente y económicamente al personal administrativo en fase de capacitación formal. Se concluye, que es necesario capacitarse en el área de logística. Lo que revelan es que, la generalidad del personal de ambas instituciones está interesada en ser capacitada y le serviría contar con estrategias de capacitación, en este orden de ideas, la formación continua puede mejorar el compromiso del empleado en la institución. De esta manera se demostró la necesidad de proponer lineamientos de capacitación para el personal administrativo.

Cabe enfatizar que, en conexión con el objetivo cinco (5), diseñar las estrategias de capacitación para la mejora del desempeño de los trabajadores administrativos de la Dirección Regional de Seguridad para el Servicio Penitenciario del Municipio San Cristóbal, se concluyó lo siguiente: Se propone un modelo de capacitación que incluye: Pautas para la detección de necesidades para capacitación gerencial, rutinas de capacitación gerencial y plantear indicadores que midan el sistema de capacitación.

Recomendaciones

Conforme con las conclusiones presentadas anteriormente, se logran considerar un conjunto de sugerencias que pueden contribuir a la acción de capacitación administrativa de ambas instituciones en estudio en la formación del personal administrativo, por lo que se mencionan a continuación las recomendaciones:

Se recomienda continuar perfeccionando los procesos de la gestión de capacitación recursos humanos en función de obtener una mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de los empleados. Se sugiere, hacer un estudio riguroso para determinar las necesidades de aprendizaje de los trabajadores, lo que permitirá capacitar a cada trabajador en aquello que realmente necesite y aplique en su puesto de trabajo.

Asimismo es recomendable, realizar los procedimientos de capacitación con un enfoque integral, vinculando los criterios de los trabajadores, jefes inmediatos y coordinadores en ambas instituciones. Asimismo se aconseja, detectar las necesidades de capacitación de todo el personal que allí labora durante la ejecución de sus actividades, ya que de esta manera se localizarán los posibles obstáculos o fallas que presenten los trabajadores en su puesto de trabajo y lograr un mejor desarrollo y cumplimiento de las actividades en la institución. Constituir las estrategias propuestas en los lineamientos de capacitación propuesto para el personal administrativo.

Se sugiere, diseñar las estrategias de capacitación para la mejora del desempeño de los trabajadores administrativos, presentar y defender, la estrategia propuesta a la alta dirección de cada institución, con el objetivo de establecer los responsables de las acciones y elaborar operaciones para efectuar esta propuesta. Se recomienda, crear e implementar políticas y procedimientos de capacitación y entrenamiento, dirigidos a la formación del personal a fin de mantenerlos al día con los cambios tecnológicos e institucionales que ocurran en su entorno.

Se recomienda, mantener una capacitación continua en los mandos gerenciales para que éstos obtengan las habilidades necesarias para desempeñarse eficazmente y de esta manera la organización cumpla con sus objetivos y además generar un ambiente creativo y dinámico entre sus miembros, esto hará un equipo de trabajo productivo. Igualmente es recomendable, realizar planes y programas de incentivos, establecer normas de trabajo para cada miembro del grupo y/o equipo, llevar un registro de establecimiento de criterios basados en los resultados obtenidos, por ello los jefes de departamento deben establecer parámetros en la capacitación para la evolución y progreso.

Se sugiere, constituir un proceso de supervisión de cada una de las actividades de capacitación ofrecidas al personal administrativo, para averiguar oportunamente potenciales inconvenientes a nivel de materiales, facilitadores, instalaciones e instrumentos de evaluación, de forma tal que se logren aplicar los correctivos ineludibles, a fines de maximizar los beneficios de la capacitación del personal. Dar a conocer al personal administrativo de la institución mediante una charla los diferentes modelos existentes para la gestión y formación del talento humano, reseñándose los propósitos, ventajas e importancia, además de explicar el modelo adoptado para el desarrollo de las competencias, con el fin de estimular en el recurso humano el sentido de identificación y compromiso, gracias a la inversión que se realiza para su preparación y desarrollo.

CAPÍTULO VI. FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA

Lineamientos de capacitación para el personal administrativo de la ULA y UNET

Introducción

El personal que, labora en cualquier organización o empresa, siempre será de gran importancia puesto que los recursos humanos, son quienes al final de cuenta dan vida y acción de ser a éstas. Como es conocido de todos, el avance tecnológico en los últimos años, se ha disparado considerablemente con respecto hasta hace 5 décadas atrás, las comunicaciones, y no puede dejar de mencionarse, los sistemas computacionales, la administración, entre otras y como éste desarrollo; ha cambiado la forma de vida, surgiendo la importancia de que las personas que laboran en estas áreas, deben estar bien actualizados, preparados, saber resolver los problemas que se le presentan en su campo de labor, saber detectar y resolver los problemas que se le presenten, que el usuario requerirá, para sus trabajos, o asesorar según se requiera en cierto tipo de situación laboral

Por esto se considera que, la lectura de este trabajo realizado, proporcionará beneficios, no solo para aquellos que deseen seguirlo desarrollando y darle un seguimiento para posteriores tesis, sino para todas aquellas personas que les interese su lectura, ya sea de manera general o simplemente como cultura.

Es fundamental reconocer que, la propuesta está perfilada para presentar la solución factible al problema esbozado a lo largo de la investigación. En este sentido, este documento describe un proyecto de

trabajo a realizar en el área o sector de capacitación. Los principios de equidad e imparcialidad que rigen en la investigación, hacen que la calidad final del trabajo de grado dependa de la calidad técnica, pertinencia y solidez de la propuesta. La investigación genera lineamientos con estrategias de capacitación, para la mejora del desempeño del personal administrativo de la Universidad de los Andes y de la Universidad Nacional Experimental del Táchira.

La propuesta de lineamientos de capacitación para el personal administrativo constituye una herramienta gerencial para esta organización, en vista de que podrá establecer estrategias que permite la formación y actualización constante del talento humano, participante en las labores de planificación, organización, dirección y control, propias del proceso administrativo. De allí que se fomentarán las capacidades o competencias requeridas para el desempeño efectivo de las funciones asignadas.

En último lugar, la propuesta contiene elementos de control que permiten dar seguimiento al progreso del proceso de capacitación, para comprobar si ha cubierto los resultados considerados o, por el contrario deban efectuarse los correctivos que maximicen la formación del personal administrativo proporcionando con ello la disponibilidad de un capital humano competitivo que consagre un valor agregado en el aparato gerencial, con respecto al logro de los objetivos propuestos.

Justificación

Diseñar este modelo de estrategias de capacitación para la optimización del desempeño, se justifica porque se mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, eleva la moral de la fuerza de trabajo, mejora la relación jefes-subordinados, es un poderoso auxiliar para la conversión y adopción de políticas, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, contribuye a la formación de líderes y dirigentes, se incrementa la

productividad y la calidad del trabajo, elimina los costos de recurrir a consultas externas, ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, forja líderes y sube el nivel de satisfacción con el puesto.

Desarrollar esta propuesta se justifica, ya que le permite a estas universidades del Táchira contar con lineamientos de capacitación, para la planificación y desarrollo de los empleados administrativos, y así poder cumplir más eficazmente en el ámbito regional, nacional y fronterizo. Con este proyecto podrán generar un clima de eficiencia y productividad, ya que se va a capacitar, en base a un estudio con carácter científico.

De esta forma, la propuesta delineada se apuntala en los resultados obtenidos, por la aplicación de los instrumentos que revelaron la situación actual en cuanto a la capacitación del personal administrativo, conjuntamente con los requerimientos para proceder a la preparación y aplicación del conjunto de estrategias de formación. Es por ello, que se identificaron las fortalezas y debilidades que poseen ambas instituciones para determinar las actividades estratégicas más beneficiosas para administrar apropiadamente las competencias indispensables para la ejecución del proceso de capacitación administrativas.

Misión

Analizar y proponer estrategias para optimizar los factores que afectan el proceso de capacitación del personal, de manera confiable, con el objeto de asegurar la disponibilidad de capital humano, capacitados, comprometidos con el más alto nivel ético y humano; enmarcado todo en las metas de ambas instituciones en estudio y asimismo poder contribuir con el desarrollo social, económico, endógeno y sustentable del Táchira.

Visión

Lograr que en ambos departamentos de recursos humanos, se satisfaga y responda oportunamente a las exigencias y necesidades de un capital humano debidamente capacitado para las tareas administrativas, para de esta manera convertirse en un proceso técnicamente avanzado de una y la otra organización y que estas puedan cumplir sus procesos mediante la aplicación de normas y procedimientos, con estándares de calidad, para que las proyecte como referentes a emular.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo General

Aportar un instrumento que sirva de guía para sistematizar el proceso de capacitación y fortalecer el desarrollo y mejora profesional integral del personal administrativo.

Objetivos Específicos

1. Determinar la factibilidad de la propuesta sobre la base de las estrategias planteadas.
2. Desarrollar las estrategias planteadas en la matriz FODA, las más importantes.
3. Proponer pautas para la detección de necesidades para capacitación gerencial.
4. Instaurar rutinas de capacitación gerencial.
5. Establecer medidas de control a las rutinas de capacitación.
6. Realizar el diagrama de Gantt de las estrategias propuestas

Factibilidad de la Propuesta

En este orden de ideas, la factibilidad de la implantación y puesta en marcha de la propuesta y el logro del objetivo de la presente investigación, depende de los siguientes factores:

- **Factibilidad Institucional:** Cabe señalar que si puede ser posible una gran disposición de parte de la alta gerencia, de la división de recursos humanos y de los empleados administrativos para el mejoramiento de la gestión de capacitación y desarrollo gerencial, y sus directivos están dispuestos a ofrecer y proporcionar todo el apoyo necesario a fin de obtener una significativa mejora en sus niveles de formación integral.
- **Factibilidad Social:** Se considera el beneficio que con la aplicación del modelo de capacitación y desarrollo gerencial, podrían obtener los clientes internos y externos del servicio administrativo, y el impacto en la satisfacción de las necesidades de seguridad de la comunidad que la puesta en marcha del modelo puede producir.
- **Factibilidad Técnico Operativa:** Existen los recursos tanto tecnológicos y humanos, para que la puesta en vigencia de esta propuesta sea una realidad. Cómo se indicó, las instalaciones tienen la capacidad para adaptarse a la propuesta, hay buen ambiente laboral y los empleados están dispuestos a comprometerse con las mejoras.

En base a lo anterior, se puede sostener que el estudio demostró que la propuesta es perfectamente factible técnicamente, pues no se encontraron limitaciones de recursos para la ejecución de la misma lo cual permite señalar que, se tiene como oportunidad, con la disposición de invertir (asignar recursos) para ejecución, asimismo como la disposición de ese personal a comprometerse con la propuesta.

De esta manera, esta propuesta es factible desde todo punto de vista, ya que la misma tiene como finalidad proporcionar las acciones correctivas necesarias que deben realizarse en sus operaciones y a su vez obtener

beneficios académicos, incremento de la productividad y mejorar la gestión del servicio administrativo, teniendo como consecuencia final positiva mejorar la capacidad educativa e integral del empleado administrativo.

Desarrollo de la Propuesta

Estrategia 1: Proponer pautas para la detección de necesidades para capacitación administrativa.

Estrategia 2: Instaurar rutinas de capacitación administrativa.

Estrategia 3: Establecer medidas de control a las rutinas de capacitación.

Desarrollo de la Estrategia 1: Proponer pautas para la detección de necesidades para capacitación administrativa.

Al respecto, se plantea establecer procesos continuos para la optimización de la capacitación de los empleados por medio de rutinas para fortalecer el desempeño en el personal, para que reciban los conocimientos y habilidades necesarios, para responder adecuadamente a cualquier eventualidad administrativa de trabajo. Entonces, el desarrollo para los empleados y jefes, implica una instrucción proactiva, con un enfoque a largo plazo, preparando a los empleados para actualizar los conocimientos constantemente.

Procesos de Gestión de la Capacitación

Al respecto, se decidió qué se va a capacitar, cómo realizarlo, cuándo y quién debe de hacerlo, se previeron y seleccionaron las actividades y tareas a seguir en el futuro. En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que da la razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar que se va a hacer.

Cuadro 97. Gestión Activa para la Capacitación y el desempeño

ELEMENTOS DE GESTIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
Segmento Meta	Todo el personal de administrativo de ambas universidades en estudio.
Objetivo	Mejorar la capacitación administrativa.
Medio de Gestión	Estrategias para la capacitación y desempeño del personal.
Intención	Capacitar al empleado, brindándole el crecimiento profesional mediante el conocimiento de áreas como contabilidad, informática, recursos humanos, entre otros.
Garante Fundamental	Coordinadores, tutores e investigadora del presente proyecto.

Fuente: Arellano (2020)

Procedimientos de Capacitación y Desarrollo

Primeramente está el diagnóstico de carencias y necesidades de capacitación, se estableció el programa con el fin de satisfacer dichas necesidades y mejorar el nivel administrativo en todo el personal.

Cuadro 98. Pautas para la detección de necesidades para capacitación administrativa.

RUTINAS GERENCIALES DE CAPACITACIÓN	COMPROMETIDOS CON LAS RUTINAS	PERÍODO ESTIMADO PARA LA RUTINA (DÍAS)
Estrategia 1: Pautas para la detección de necesidades para capacitación gerencial.	Investigadora del proyecto	45 días hábiles.
Estrategia 2: Instaurar rutinas de capacitación gerencial.	Coordinador, jefe de administración, y empleados.	240 días hábiles
Estrategia 3: Establecer medidas de control a las rutinas de capacitación	Jefe de administración, y empleados.	45 días hábiles
Total Días Estimados Tiempo de los Procesos		330 días hábiles

Fuente: Arellano (2020)

4. Estrategia 1: Descubrir Carencias y/o Necesidades de Capacitación.

Al respecto, este procedimiento parte del análisis de los recursos materiales, humanos, procedimentales, para enfrentar cualesquier eventualidad administrativa, con que pueda disponer para ayudar a los empleados, en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a las funciones asignadas, en caso de ocurrir cualesquier evento ya señalada, que se requiere, el nivel, cuando y la prioridad de la actividad a realizar, para establecer la respectiva rutina de capacitación. El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se

requieren. Ver cuadro 98. El formulario diagnóstico de necesidades identifica el tipo y la modalidad de la capacitación Ver Cuadro 99.

5. Cuadro 99. Formato de Análisis de Tareas-Con un ejemplo.

				
HOJA DE ANÁLISIS DE TAREAS				
Nombre y apellido:		Fecha	Cargo Empleado: Analista	
Tarea Analizada	Conocimientos Demostrados	Habilidad	Capacidad adquirida	Capacitación recomendada
Registrar en el sistema la entrada de mercancía al almacén	Escaso a nulo.	Ninguna	No tiene capacidad	Curso o taller de control de inventarios
Registrar en el sistema la salida de mercancía del almacén	Escaso a nulo.	Ninguna	No tiene capacidad	Curso o taller de control de inventarios
Registrar con un asiento contable la entrada de mercancía al almacén	Escaso a nulo.	Ninguna	No tiene capacidad	Curso o taller de contabilidad de inventarios
Registrar con un asiento contable la salida de mercancía del almacén	Escaso a nulo.	Ninguna	No tiene capacidad	Curso o taller de contabilidad de inventarios
Elaborado Por: T.S.U.				
Revisado Por: Empleado Celia Pérez				
Aprobado Por: Jefe de administración				

Fuente: Arellano (2020)

Cuadro 100. Formulario Diagnostico de Necesidades- Ejemplo:

					
FORMULARIO DIAGNOSTICO DE NECESIDADES					
Nombre del Empleado:	Cargo: Analista				
Área de Capacitación	Modalidad de las Rutinas de Capacitación				
	A	B	C	D	E
Curso de control de inventarios	X	X		X	
Curso o taller de contabilidad de inventarios	X	X		X	
Total	2	1	2	1	0

Fuente: Arellano (2020)

A = Taller; B = Entrenamiento en el trabajo; C= Conferencias; D= Cursos;
E=Carrera universitaria en el área (TSU, Licenciatura, Maestría, Doctorado)

Coloque el área a capacitar.

Señale con una X la modalidad más adecuada.

Estrategia 2: Diseño de rutinas de capacitación

Es necesario resaltar que, el modelo es un instrumento destinado a facilitar el logro de los objetivos definidos. Cumplió con los siguientes requisitos: Está sustentado en el análisis de necesidades, da una secuencia lógica y progresiva, identifica las necesidades cambiantes mediante la evaluación constante. El formato esquema del programa de capacitación establece las condiciones del programa según el área y la modalidad.

Cuadro 101. Formato esquema del programa de capacitación

	
Condiciones Generales	Descripción Condiciones
Área de Capacitación	Control de inventarios.
Modalidad de Capacitación	Entrenamiento en el trabajo; Curso.
Duración	24 horas de entrenamiento en el trabajo y 24 horas en el curso y 6 horas académicas por día, son 8 días.
Horarios	De 8:00 am a 12:00 pm Sábados.
Lugar	ULA y/o UNET San Cristóbal
Modalidad	Curso un sábado y al siguiente el turno de entrenamiento en el trabajo y así se van alternando hasta finalizar el curso.
Facilitador	Docente de la ULA y/o UNET
Días	Los sábados
Fecha de inicio	Enero y Abril del 2021
Elementos	Material de apoyo, coffee break (matutino), certificado de asistencia y obsequio.
Inversión	Gratis
Requisitos	Ninguno, porque es un curso de básico de conocimiento y actividades individuales, solo se debe aprender en el momento y luego aplicarlo en el trabajo.
Elaborado por:	Aprobado por: Jefe de Administración

Fuente: Arellano (2020)

Ejecutar rutinas de capacitación

Al respecto, el propósito es conseguir cambios en la actitud de los miembros, en lo relativo a la formación constante, para que efectivamente se sientan seguros en la práctica laboral efectuada en la institución. Por tal razón, se deben considerar estrategias de orden ilustrativo y demostrativo porque son eficientes para modificar la conducta humana.

Cuadro 102. Secuencia de Ejecución del Modelo de Capacitación.

				
Proceso de Capacitación	Planeación	Organización	Ejecución	Evaluación o Control
Estrategias	-Proceso de Gestión. -Detección de necesidades de capacitación. - El análisis de tareas. El diagnóstico de necesidades - Programas de Capacitación y desarrollo.	-Esquema del Programa de Capacitación. - Horarios.	- Ejecución Proceso de capacitación y desarrollo.	-Evaluación de los participantes. -Evaluación de los facilitadores. -Registro de asistencia de personal.
Personal para realizar la secuencia de actividades	Investigadora del proyecto.	Investigadoras del proyecto.	Personal empleados administrativos	Personal empleados administrativos

Fuente: Arellano (2020)

Cuadro 103. Rutinas de Capacitación

		
RUTINAS DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA		
Nombre del Curso	Cantidad de Inscritos	Frecuencia del curso
1. Control de inventarios.	Primera vez: Todo el personal. Segunda vez: Personal de nuevo ingreso.	Dos veces al año.
2. Conciliación bancaria.	Primera vez: Todo el personal. Segunda vez: Personal de nuevo ingreso	Dos veces al año.
3. Evaluación de las condiciones y medio ambiente de trabajo.	Primera vez: Todo el personal. Segunda vez: Personal de nuevo ingreso	Dos veces al año.
4. Control presupuestario	Primera vez: Todo el personal. Segunda vez: Personal de nuevo ingreso	Dos veces al año.
5. Cómo combatir el estrés laboral	Primera vez: Todo el personal. Segunda vez: Ídem.	Dos veces al año.
6. Motivación al logro.	Primera vez: Todo el personal.	Dos veces al año.
7. Word, power point y Excel. .	Primera vez: Todo el personal	Dos veces al año.
8. Primeros auxilios	Primera vez: Todo el personal.	Dos veces al año.
Elaborado por: T.S.U.	Aprobado por:	

Fuente: Arellano (2020)

Estrategia 3: Establecer medidas de control a rutinas de capacitación

Es fundamental indicar que, la evaluación debe realizarse en diferentes períodos, desde el comienzo o inicio de la aplicación de las rutinas de capacitación durante y al terminar dicho programa. Éste es un proceso sistemático para valorar la efectividad y la eficacia de los esfuerzos de la capacitación. El formato de evaluación permite evaluar aspectos a considerar.

Cuadro 104. Ejemplo: Formato de Evaluación

 FORMULARIO DE EVALUACIÓN	
Área de capacitación: .	Modalidad de capacitación:
Elementos a evaluar	Calificación Del 1 al 5
La asistencia del facilitador	5
Calidad de los servicios y recursos	4
Dominio del tema del expositor	5
Aplicabilidad del evento en el área laboral	5
La asistencia de participantes	5
Elaborado por: T.S.U.	Aprobado por:

Fuente: Arellano (2020)

Escala de calificación: 1 muy deficiente. 2 Deficiente. 3 Regular. 4 Bueno. 5 Muy bueno.

Cabe señalar que, se debe revisar y ser estrictos en la exigencia de la calidad moral de los funcionarios destinados a los cursos de formación y propender por la asignación de docentes calificados e íntegros, los cuales serán ejemplo para los estudiantes, al transferir su conocimiento y vivencias. Finalmente, la educación es muy importante, porque tiene una misión que es

la perfección del hombre en todas las dimensiones y por esta razón, produce una motivación y satisfacción laboral al lograr un aprendizaje de calidad, y aumentando la capacidad del empleado para resolver las necesidades que demanda la sociedad.

Indicadores para medir el modelo de capacitación administrativa.

Hacer gestión en capacitación, también incluye el tomar decisiones para la mejora continua. Tener una serie de indicadores es como contar con un GPS que te indica si vas por el camino correcto y permite identificar con mayor precisión los desajustes a los estándares establecidos, con beneficios en cuanto a la satisfacción de las personas, el nivel de aprendizaje y al manejo de costos e inversión.

Si bien son simples y algunos de ellos conocidos por personas que se han especializado en este tema, considero necesario hacer una recopilación de algunos de los muchos indicadores que se pueden utilizar (y se utilizan) para hacer una gestión profesional de la capacitación. Con ellos podemos tomar decisiones y realizar maniobras que permitan fomentar, modificar y controlar el curso y la dirección de un departamento o unidad de capacitación. Hay que tener presente eso sí, que lo importante no es el indicador o el dato que se obtiene, sino hacer una lectura correcta de estos respecto del entorno organizacional **y** realizar las acciones de mejora continua de manera proactiva y tenaz.

1. Cobertura = %Cob = (NPO/TPUO)*100

Dónde:

- NPO: Número de personas *objetivo* quienes presentan la brecha de competencia.
- TPUO: total de personas en la unidad organizacional.

Estándar sugerido. No aplica.

Comentarios: Este simple indicador permite comparar y priorizar la cobertura de las posibles actividades requeridas, diferenciados por competencias (con brechas). Debe considerarse la unidad organizacional (total o parcial) para el cálculo, ya que comparativamente los porcentajes varían si se utilizan unidades distintas. Por ejemplo, competencia 1 cobertura del 45% (5 profesionales de un total de 11) versus la competencia 2, cuya cobertura es del 25% (32 personas de un total de 128).

2. Asistencia = %As = (NPC/NPA)*100

Dónde:

- NPC: Número de personas convocadas.
- NPA: Número de personas efectivamente asistieron al curso.

Estándar: Sobre un 90% de asistencia efectiva.

Comentarios: Permite replantearse las estrategias de difusión de la capacitación, el interés general de las personas, posibilidades reales de asistencia (dejando sus labores habituales para ir a los cursos) entre otros. Además, mientras más alta es la inasistencia, más dinero se pierde por concepto de cupos vacíos, sobretodo porque generalmente las instituciones y empresas pagan valores a suma alzada por una estimación de alumnos, donde el costo “per cápita” aumenta al haber mayor inasistencia.

3. Total Pérdidas por actividad = TPA = (Bs. Curso/NPC)*NPI

Porcentaje de pérdidas por actividad = %per = (TPA/Bs. curso)*100

Dónde:

- Bs. Curso: costo de compra del curso (a proveedores externos), cuando es interno y no hay costo de actividad, se calcula HH invertida.
- NPC: Número de personas convocadas.

Estándar: Menor al 5%, aun cuando si es inferior al 10% del costo total del curso se considera permisible.

Comentarios: Permite llevar un control de la eficiencia en inversión de capacitación. Muchas veces las organizaciones no son conscientes de la cantidad de dinero que se pierde al no asegurar la asistencia de los convocados. Por ejemplo, si un plan anual de capacitación contempla 25.000 Bs., la inasistencia de un 4% de los convocados durante el año a los distintos cursos significa una pérdida de dinero de 1.000 Bs., y que a veces no se pueden ocupar en otros temas, ya que las actividades de capacitación tienen costos fijos independientes del N° de asistentes (honorarios del docente por hora, arriendo de equipos, sala de clases, otros).

4. Porcentaje de aprobación = %Ap = (Ap/NPA)*100

Dónde:

- Ap: Número de personas aprobadas
- NPA: Número de personas efectivamente asistieron al curso.

Estándar: Superior al 90%.

Comentarios: La aprobación es una (entre otras) de las vías por las cuales la persona demuestra haber adquirido algunas competencias. La aprobación se entenderá como el resultado exitoso y coherente entre la metodología de enseñanza/aprendizaje y el logro de aprendizajes esperados, que supone un mejoramiento en el desempeño de la persona en sus funciones diarias.

5. Efectividad de aprendizaje en nota = %EAN= ((NF-NI)/NI)*100

Dónde:

- NF: Nota final o sumativa.
- NI: Nota inicial o diagnóstica.

Estándar: Superior al 70%.

Comentarios:

Esta fórmula indica en que porcentaje se logró el aprendizaje

efectivo respecto de sus conocimientos de entrada a un curso. Si solo nos quedamos con las notas finales, es probable que no veamos la realidad, por ejemplo, si todas las personas aprueban con nota 7 (en escala de 1 a 7), podríamos pensar que el aprendizaje real fue excepcional... sin embargo ¿y si la nota diagnóstica de ese grupo, en promedio, fue de un 6,5... cuanto aprendieron realmente.

Esto se explica de manera muy simple, a menor nivel de inicio, mayor es la incorporación de conocimientos. Dado lo anterior, entonces es imprescindible aplicar evaluaciones diagnósticas y priorizar a aquellas personas con notas más bajas, ya que ellos aprovecharán de mejor forma los programas que otras personas que ya saben y solo asisten, sin desmerecer, para “actualizar conocimientos”.

6. Porcentaje de conductas aprendidas = %CA= (NCD/NTCE)*100

Dónde:

- NCD: número de conductas demostradas por la persona.
- NTCE: Número total del conductas esperadas, o también llamados aprendizajes esperados.

Estándar: Superior al 90%.

Comentarios: Este indicador permite evaluar el nivel de cambio conductual de la persona luego de haber asistido a una actividad de capacitación, así como también el nivel de transferencia al puesto de trabajo. Se debe contar con una lista de aprendizajes esperados, expresados como conductas. Se observa a la persona y se registran las conductas que se ajustan a los aprendizajes esperados, y luego se realiza el cálculo, determinando el porcentaje de ajuste al estándar. Si se aplica una evaluación previa de las conductas, entonces puede utilizarse la misma fórmula anterior (notas) para determinar el porcentaje de aprendizaje efectivos por conductas.

7. Porcentaje de efectividad en reacción = %EFR = ((PR-E)/PR)*100

Dónde:

- PR: promedio notas o porcentaje (según corresponda) de la encuesta de reacción o satisfacción.

E: Estándar.

Estándar: Para la nota es de: 4,0 (en escala 1,0 a 5,0); 6,0 (en escala 1,0 a 7,0); 80% (en escala porcentual)

Para el %EFR: Valor positivo (si está en negativo, tenemos una nota bajo estándar).

Comentarios: El promedio de la evaluación de reacción (nivel 1) lo podemos comparar con los estándares para determinar si cumple o no cumple con el parámetro. Al aplicar el %EFR podemos determinar cuánto más o menos se encuentra del estándar esta actividad y así poder compararlo con otras actividades dentro del plan anual de capacitación.

www.bdigital.ula.ve

DIAGRAMA DE GANTT

Cuadro 105. Diagrama de Gantt a los objetivos de la propuesta.

					
Objetivos de la propuesta	Enero 2021	Febrero 2021	Marzo 2021	Abril 2021	Mayo 2021
1. Proponer pautas para la detección de necesidades para capacitación gerencial					
2. Instaurar rutinas de capacitación gerencial					
3. Establecer medidas de control a las rutinas de capacitación					
Los objetivos 2 y 3 se desarrollan continuamente en el tiempo					
El objetivo se volverá a desarrollar en enero del 2022 y de nuevo comienza el ciclo de la capacitación.					

Fuente: Arellano (2020)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles (2010). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A.

Ander (2009). Técnicas de Investigación. Buenos Aires. Humanística.

Arias (2010). El Proyecto de Investigación. Buenos Aires. Editorial Productiva.

Applegarth, M: (1992). Programas de capacitación. Cómo realizar una auditoría. Ediciones. Legis, Colombia.

Baca (2010) Evaluación de Proyectos. México Ed. McGraw-Hill. (4ta. ed.). México, D.F.

Balestrini, M. (2012). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Consultores Asociados. Sexta edición. Caracas, Venezuela.

Bennett, E. (2010). Planificación Estratégica. (1ª. Ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Bentley, T. (1998). *Capacitación Empresarial*. Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana, traducción del inglés.

Biencinto, Ch y Carballo, R. (2004). Revisión de modelos de evaluación del impacto de la formación en el ámbito sanitario: de lo general a lo específico. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, v.10, n.2.

http://www.uv.es/RELIEVE/v10n2/RELIEVEv10n2_5.htm. Consultado el (12.05.2020).

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos. 14ª. Edición. México D.F: S.A. Cengage Learning.

Bronoswki, D. (2012). Preámbulo a la Metodología Didáctica. (2ª ed.). España: MAD, S.L.

Brow, B. (2010). Las Estrategias Empresariales y el Talento Humano. Segunda edición. Editorial: Vuivert, París.

Castañeda (2012). Manual de Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 8a. edición. México: Mc Graw Hill Interamericana, S. A.

Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. McGraw- Hill Interamericana, S.A. Colombia. Quinta Edición. 2000 699 páginas

Chiavenato, I. (2012) Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia. Quinta Edición.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999. (CRBV).

Contreras (2016) en su Tesis de Grado titulada: Acciones Gerenciales para mejorar el programa actual de Evaluación del Desempeño del recurso humano de la Contraloría General del Estado Táchira. Presentada en

la Universidad Nacional Experimental del Táchira, en la ciudad de San Cristóbal.

De Cenzo, D. y Robbins, S. (2003). Administración de Recursos Humanos. México: Limusa.

Dessler, G. (1996). Administración de Personal. Octava edición. México: Editorial Pearson Educación.

Díaz y Figueredo (2007) en su Tesis de Grado titulada: Análisis de la Capacitación del Personal Administrativo de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado desde la perspectiva de la Modernización de la Gestión Pública Venezolana. Presentada en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado en la ciudad de Barquisimeto, estado Lara

www.bdigital.ula.ve

Foster, A. (2012). Las Estrategias Corporativas. Segunda Edición. Madrid: Editorial Sallenave.

García, R. (2009). La Planificación Estratégica. Edición Buenos Aires. Editorial: Episteme.

García, S. y Salcedo, A. (2011). Las Técnicas de la Investigación Cualitativa. 2da. Edición. Editorial Trillas. México

Gonzales, F. (2010). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw Hill.

Guba E., (1989). Fourth generation evaluation. Sage Publication, Newbury Park, CA.

Guerra y López, I. (2007). Evaluación y Mejora Continua. Conceptos y Herramientas Para la Medición y Mejora del Desempeño. Indiana, EEUU: By AuthorHouse.

Hernández, S. Fernández, C. y Baptista (2010). Metodología de la Investigación. Perú: McGraw-Hill

Hurtado, J. (2010). El proyecto de investigación. (6ta. ed). Caracas: Sypal y Quirón.

Iturralde (2015) en su Tesis de Grado titulada: La Evaluación del Desempeño Laboral y su Incidencia en los Resultados del Rendimiento de los Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. De La Ciudad De Ambato En El Año 2015. Presentada en la Universidad Técnica de Ambato, en la ciudad de Ambato, Ecuador-

Johnson, S. (2011). Prácticas de Auditoría a la Gerencia de Recursos Humanos. Tercera Edición. Editorial. LIMUSA. México.

Keith, Y. (1991). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Díaz De Santos, Madrid, España.

Kirkpatrick, D. (1998). Evaluation Training Programs. The Four Levels. - Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco..

Krippendorff (2011). Manual de Trabajo Especial de Grado. Caracas – Venezuela- Hispanoamericana S.A Caracas.

Ley del Estatuto de la Función Pública. (LEFP).

Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista y el Reglamento de la Ley del Instituto Nacional de Cooperación Educativa. INCES.

Ley de Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Administración. 1981.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).

Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT).

Lloyd, A. (2014). Gerencia y Transformación. Madrid. Editorial Tropykos.

Medina, D. (2010). Los Principios de la Administración Moderna. México: McGraw Hill Interamericana Editores.

Méndez, C. (2009). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. (3 ra. ed.). Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana.

Mendoza, A. (2011). Manual para determinar necesidades de Capacitación y Desarrollo. 4ª. Edición, México: Editorial Trillas.

Molina (2009) en su Tesis de Grado titulada: Programa de Capacitación Gerencial para Optimizar la Gestión Administrativa en el IPASME, del Estado Barinas. Presentado en la Universidad Nacional Experimental del Táchira de la ciudad de San Cristóbal, Venezuela.

Mondy, W. y Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall.

Münch, L (2005). Administración del Capital Humano. México. Editorial Trillas.

Nickols, F. (2000). Evaluating Training. There is no cookbook approach.

Niremberg, O. (2001). Nuevos Enfoques en la evaluación de proyectos y programas sociales. VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, Argentina. Noviembre.

Ortega (2013). Necesidades de Capacitación Profesional del Personal Administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana Extensión Guayaquil para Mejorar la Calidad de Servicio. Propuesta de un Módulo Práctico. Presentado en la Universidad de Guayaquil, Unidad de Postgrado Investigación y Desarrollo Maestría en Docencia y Gerencia en Educación Superior en la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

Pain, A. (1993) Cómo evaluar las acciones de capacitación. Ediciones Granica. Javier Vergara. Argentina.

Paredes, L. (2010). El proceso de capacitación y su desarrollo, Tesis Ingeniería Industrial. Guatemala, USAC, Facultad de Ingeniería.

Patterson, C. (2011). Las Estrategias de Capacitación. Editorial McGraw – Hill. México

Phillips, J. (1997). "Handbook of training evaluation and measurement methods" Gulf Publishing Company, Texas.

Pineda, P. (2000). Evaluación del Impacto de la Formación en las Organizaciones. Educar.

Pinto R (2002). Planeación estratégica de capacitación. McGraw-Hill. México.

Robbins, S. (2002). Comportamiento organizacional. Prentice Hall, Pearson.

Rodríguez, J. (2007). Administración Moderna de Personal. 7ª. Edición. México y América Central: Tomson Learning..

Rodríguez, Estrada y Buendía (2009). Administración de la Capacitación. Editorial McGraw-Hill.

Rothwell, W. (1999). ASTD Models for Human Performance Improvement: Roles, Competencies, and Outputs. Virginia: By the American Society for Training and Development, Second Edition.

Rothwell, W, Hohne, y King, S. (2007). Human Performance Improvement. Building Practitioner Competence. Oxford: Elsevier Inc., Second Edition.

Rojas (2016) en su tesis de grado titulada: Estrategias de Capacitación para el Patrullaje Policial con el fin de Fortalecer el Desempeño Profesional de los Funcionarios y Funcionarias Policiales de la Estación Santa Rosa Estado Carabobo. Presentada en la Universidad Universidad de Carabobo Facultad De Ciencias Económicas y Sociales área de Estudios de Postgrado Maestría En Administración del Trabajo y

Relaciones Laborales. En la ciudad de Barbulá, estado Carabobo, Venezuela,

Rutty, M. (2007). Evaluación de Impacto en la Capacitación de Recursos Humanos. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios"-

Rutty, M. (2002). Evaluación de Impacto de la Capacitación en el Sector Público y Privado. UBA. FCE. IIA. Centro de Investigaciones en Administración Pública. Doc. de trabajo N° 3. Año II, Vol. II, N° 1

Rutty, M (2000). Proyecto de Investigación "Prácticas de Evaluación de Impacto de la Capacitación en el Sector Público y Privado". CONICET. Noviembre de 2000.

www.bdigital.ula.ve

Sabino, C (2010). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.

Sampieri (2010) Metodología. Proceso Formal de la Investigación. Barranquilla Colombia. Editorial. Larousse.

Silíceo, A. (2006). Capacitación y Desarrollo del Personal. 4ª. Edición. México: Limusa Noriega.

Stoner, J. (1996). Administración. 6a. Edición. México. Prentice Hall

Stufflebeam D. y Shinkfield, A. (1987). Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica. Stufflebeam y Shinkfield. Ediciones. Paidós, Barcelona, 1987.

Tamayo y Tamayo (2011) El Proceso de la Investigación Científica. Cuarta Edición. Limusa Noriega Editores. México. ISBN 968-18-52727.

Tichy, N. (2011). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial: Prentice Hill.

Truman, C. (2009). La Administración Estratégica en las Organizaciones. Segunda Edición. México: Editorial Prentice Hall.

Ulrich, D. (2006). Recursos Humanos Champions. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Wayre, H. y. Noe R. (1998). Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall Inc.

Werther, W. y otros (1996). Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera Edición. Mc Graw Hill. México.

Wood, T. (2011). La Administración de Recursos Humanos. México. Limusa Noriega Editores.

Vélaz, C. e. (1995). Evaluación de Programas y Centros Educativos: Diez Años de Investigación. Madrid: Centro de Publicaciones, Secretaria General Técnica. Ministerio de Educación y Ciencia.

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A
PLANILLA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Cuadro 106. Planilla de Observación Directa

PLANILLA DE OBSERVACIÓN DIRECTA			
Estrategias de Capacitación para la Mejora del Desempeño del Personal Administrativo			
Fecha de Observación	Hora de Observación	Lugar de Observación	Tiempo de Observación
Comportamiento o Suceso Observado		Cantidad de empleados a los que se les observó este comportamiento o suceso	
		Ninguno (0)	Algunos (1 al 26)
No existen, ni se le aplican estrategias de capacitación.			
El salario es bajo comparados con puestos similares en otras dependencias públicas y privadas,			
Selección y contratación de trabajadores asignados a los puestos de vigilancia, para pasar a desempeñar funciones y/o tareas administrativas.			
Al ser contratado poseía ningún o muy escaso conocimiento sobre la función que debe cumplir en la institución.			
Han asimilado lo escaso que saben directamente de lo aprendido en el puesto de trabajo.			
El personal profesional desatiende tareas propias de su cargo, para poder enseñarles a desempeñar las funciones.			
Bajo compromiso con la institución			
Formación profesional no especializada			
Elaborado por:			

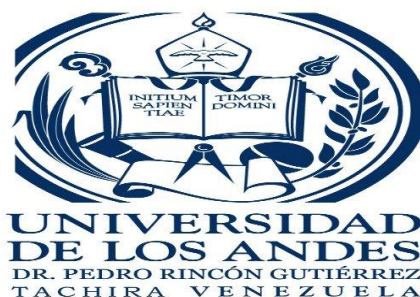
Fuente: Arellano (2020)

ANEXO B

LA ENCUESTA

Encuesta al Personal Administrativo

www.bdigital.ula.ve



**República Bolivariana de Venezuela
Universidad de los Andes
Facultad de Ciencias Administrativas**

Encuesta al Personal Administrativo

Introducción: La presente encuesta, tiene como propósito estudiar la situación actual del proceso de capacitación y desarrollo gerencial del personal administrativo del personal administrativo de la ULA y de la UNET, para finalmente poder proponer estrategias para la gestión de la capacitación y así la estandarización de estos procedimientos en la gerencia de recursos humanos de ambas instituciones universitarias.

Instrucciones: Es necesario que, por favor acate las siguientes instrucciones al momento de responder la encuesta:

1. Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
2. Seleccione solo una de las opciones de respuesta dadas.
3. Señale o marque con una "X" la opción de respuesta seleccionada.
4. Cualquier duda consulte a la encuestadora.
5. La encuesta es anónima, no coloque su nombre.
6. Su veracidad es importante al momento de responder.
7. Muy agradecidas por el aporte dado a la investigación.

INSTRUMENTO PARA EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA ULA TÁCHIRA Y UNET					
Piense en la pregunta y responda según la escala:	Siempre	Regularmente	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Parte I. Gestión de la capacitación					
1. Reconoce que la capacitación puede optimizar el desempeño del empleado administrativo en la institución.					
2. Considera que la capacitación es un medio para optimizar la competitividad del empleado administrativo en la institución.					
3.. Es necesario mejorar la gestión de los procesos de capacitación del personal administrativo, para un desempeño profesional más eficaz.					
4. Considera que la capacitación es base imprescindible, para conseguir un alto rendimiento de sus miembros administrativos					
5. Piensa sea necesario proponer estrategias de capacitación y desarrollo gerencial para el personal administrativo					
6. Deberían aplicarse actualmente procesos de capacitación y desarrollo gerencial, para el personal administrativo de la institución universitaria					
7. Considera que la institución deba poseer programas de capacitación para los empleados administrativos.					
8. Cree usted que deben ofrecerse cursos, charlas, talleres de la institución para con los empleados administrativos.					

Piense en la pregunta y responda según la escala:	Siempre	Regularmente	Algunas veces	Rara vez	Nunca
9. La institución debe mejorar y optimizar la gestión de capacitación para con los empleados administrativos					
10. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación de parte de la institución?					
11. ¿Si usted está en proceso de capacitación actualmente, cuenta con algún tipo de apoyo de la institución?					
12. ¿La institución le ha proporcionado algún tipo de ayuda para capacitarse?					
13. ¿Recibió usted algún tipo de capacitación al momento de su ingreso en la institución?					
14. ¿Se realiza la detección de necesidades de capacitación específica para el cargo que desempeña?					
15. ¿Conoce de la existencia de un curso o programa de capacitación en la institución?					
16. ¿Ha participado en la elaboración de algún curso de capacitación para el desarrollo de sus subordinados?					
17. A los cursos que ha asistido, ¿La institución le canceló el costo del mismo?					
18. Desde su punto de vista, considera que ¿la organización ha cubierto sus expectativas en el área de capacitación?					
19. ¿Se evalúa si los cursos recibidos fueron adecuados para el puesto y cumplieron con el objetivo del mismo?					
Parte II. Disposición a capacitarse					
20. Deberían estar los administrativos dispuestos a capacitarse al nivel superior de instrucción.					

Piense en la pregunta y responda según la escala:	Siempre	Regularmente	Algunas veces	Rara vez	Nunca
21. Convendría reforzar académicamente a los administrativos el desempeño que ha alcanzado con la experiencia en su área de trabajo.					
22. La capacitación le puede ayudar a desarrollar iniciativas y tomar decisiones asertivas en el puesto de trabajo.					
23. La capacitación es importante para mejorar la autoestima e incrementar sus actitudes positivas en el desempeño de su trabajo?					
24. Los administrativos deben estar dispuestos a participar en cursos de capacitación relacionados con el área de trabajo.					
25. Los administrativos debe estar dispuestos a participar en un programa de capacitación impartido por su institución.					
26. Los empleados deben tener la disposición para continuar capacitándose					
27. ¿Esta usted capacitándose actualmente en la institución o en otra?					
28. ¿Quisiera usted capacitarse en el área de informática?					
29. ¿Quisiera usted capacitarse en el área de relaciones industriales?					
30. ¿Quisiera usted capacitarse en el área de finanzas?					
31. ¿Quisiera usted capacitarse en el área de contabilidad?					
32. ¿Quisiera usted capacitarse en el área legal?					

Piense en la pregunta y responda según la escala:	Siempre	Regularmente	Algunas veces	Rara vez	Nunca
33. ¿Quisiera usted capacitarse en el área de planificación de proyectos?					
34. ¿Quisiera usted capacitarse en el área de logística?					
Parte III. Causas deficiente capacitación					
35. La carencia de estrategias de capacitación y desarrollo, no proporciona al trabajador las habilidades para el ejercicio de su labor, y así poder ubicarse dentro del contexto organizacional universitario.					
36. La alta gerencia está dispuesta a optimizar la capacitación de los empleados administrativos					
37. ¿Los motivos de que no se pueda capacitar en la institución, es porque no hay un mercado oferente de cursos o talleres?					
38. ¿Las causas de que no se pueda capacitar en la institución es porque no se cuenta con recursos financieros?					
Parte IV. Consecuencias deficiente capacitación					
39. Entre las consecuencias operativas de un deficiente proceso de capacitación, está en la dificultad del personal para cumplir de forma óptima con las operaciones administrativas.					
40. Un deficiente proceso de capacitación de personal disminuye la capacidad operativa de la institución.					
41. ¿Puede ser que un deficiente proceso de capacitación de personal dificulte el cumplir los objetivos institucionales?					

Piense en la pregunta y responda según la escala:	Siempre	Regularmente	Algunas veces	Rara vez	Nunca
42. ¿Busca por sus propios medios los conocimientos e información suficiente para poder desempeñarse eficazmente en el puesto de trabajo?					

Fuente: Arellano (2020)

Datos personales:

Para responder marque con una X la opción que corresponda

1. Grado de instrucción: (si su respuesta es C, D, o E especifique qué título o mención obtuvo en dicha formación)

Educación Primaria _____

Educación Secundaria (Bachillerato) _____

Educación Media Técnica (Técnico Medio) _____

Técnico Superior Universitario _____

Pre grado _____

Post grado _____

2. Edad _____

3. Sexo: Masculino _____ Femenino _____

4. Tiempo en la organización _____

6. Nacionalidad: Venezolana _____ Extranjero: _____ Cuál: _____

7. Estado civil: Casado _____ Soltero _____ Viudo (a) _____ Separado _____

8. Municipio en que vive o habita actualmente _____

9. Posee vehículo: Sí _____ No _____

10. Gana usted igual o por encima del sueldo mínimo: Igual _____ Por encima _____

ANEXO C
PROTOCOLO DE VALIDACIÓN

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS

ADMINISTRATIVAS

Carta y Matriz de Validación del Instrumento de Recolección de Datos (Juicio de Expertos)

Quien suscribe Yesser Antonio Alcedo Salamanca portador **C.I N° V-13708348**
a través de la presente manifiesto que he validado el cuestionario diseñado por los
Estudiantes,

Con C.I (s): _____ en la carrera

Mención: _____

Título del Trabajo Especial de Grado: **GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS
DEL ESTADO TÁCHIRA. CASO: UNIVERSIDAD DE LOS ANDES,
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA.**

Instrucciones

Revisar cada uno de los **ítems** comparándolo con la **intención del subtema** ubicado en
c/u de los **objetivos específicos**, de los cuales se derivan **los indicadores**. El validador,
sólo firmara el mismo si todos los ítems presentan la indicada redacción y relación con los
objetivos e indicadores. Caso contrario a lo anterior el validador se quedara con una copia;
para luego ser revisada la corrección registrada. Esta matriz de validación, debe ser
revisada, **antes de aplicar el instrumento de investigación** (encuesta o cuestionario). En
caso de poseer mas ítems, el estudiantes debe agregar las líneas que sean necesarias.

Ítems	Redacción			Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	SI	NO	SI	NO	SI	NO	CORREGIR	ELIMINAR	SUSTITUIR
1	X			X		X		X				
2	X			X		X		X				
3	X			X		X		X				
4	X			X		X		X				
5	X			X		X		X				
6	X			X		X		X				
7	X			X		X		X				
8	X			X		X		X				
9	X			X		X		X				
10	X			X		X		X				
11	X			X		X		X				
12	X			X		X		X				
13	X			X		X		X				
14	X			X		X		X				
15	X			X		X		X				
16	X			X		X		X				
17	X			X		X		X				

28	X			X		X		X				
19	X			X		X		X				
20	X			X		X		X				
21	X			X		X		X				
22	X			X		X		X				
23	X			X		X		X				
24	X			X		X		X				
25	X			X		X		X				
26	X			X		X		X				
27	X			X		X		X				
28	X			X		X		X				
29	X			X		X		X				
30	X			X		X		X				
31	X			X		X		X				
32	X			X		X		X				
33	X			X		X		X				
34	X			X		X		X				
35	X			X		X		X				
36	X			X		X		X				
37	X			X		X		X				
38	X			X		X		X				
39	X			X		X		X				
40	X			X		X		X				
41	X			X		X		X				
42	X			X		X		X				

Escala: MB = Muy Bien R = Regular D = Deficiente

Observaciones

generales: _____

Nombre y firma del Validador: **Yesser Antonio Alcedo Salamanca**

C.I.: **13708348** Fecha: **26 de octubre de 2020.**

Anexo:

- a)** Objetivos de la Investigación
- b)** Cuadro de Operacionalización de la variable.
- c)** Instrumento de recolección de datos.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS

Carta y Matriz de Validación del Instrumento de Recolección de Datos
(Juicio de Expertos)

Quien suscribe ROLANDO ANTONIO ESLAVA ZAPATA portador **C. I. N° V-11222490** a través de la presente manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñada por la Estudiante, Krissbell Arelano Con C. I. (s): 21418593 en la Maestría en Administración Mención Gerencia.

Título del Trabajo Especial de Grado: **GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL ESTADO TÁCHIRA. CASO: UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA.**

Instrucciones

Revisar cada uno de los **ítems** comparándolo con la **intención del subtema** ubicado en c/u de los **objetivos específicos**, de los cuales se derivan **los indicadores**. El validador, sólo firmara el mismo si todos los ítems presentan la indicada redacción y relación con los objetivos e indicadores. Caso contrario a lo anterior el validador se quedara con una copia; para luego ser revisada la corrección registrada. Esta matriz de validación, debe ser revisada, **antes de aplicar el instrumento de investigación** (encuesta o cuestionario). En caso de poseer mas ítems, el estudiantes debe agregar las líneas que sean necesarias.

Ítems	Redacción			Relación con los objetivos		Relación con las dimensiones		Relación con los indicadores		Observaciones		
	MB	R	D	SI	NO	SI	NO	SI	NO	CORREGIR	ELIMINAR	SUSTITUIR
1	X			X		X		X				
2	X			X		X		X				
3	X			X		X		X				
4	X			X		X		X				
5	X			X		X		X				
6	X			X		X		X				
7	X			X		X		X				
8	X			X		X		X				
9	X			X		X		X				
10	X			X		X		X				
11	X			X		X		X				
12	X			X		X		X				
13	X			X		X		X				
14	X			X		X		X				
15	X			X		X		X				
16	X			X		X		X				
17	X			X		X		X				

28	X			X		X		X				
19	X			X		X		X				
20	X			X		X		X				
21	X			X		X		X				
22	X			X		X		X				
23	X			X		X		X				
24	X			X		X		X				
25	X			X		X		X				
26	X			X		X		X				
27	X			X		X		X				
28	X			X		X		X				
29	X			X		X		X				
30	X			X		X		X				
31	X			X		X		X				
32	X			X		X		X				
33	X			X		X		X				
34	X			X		X		X				
35	X			X		X		X				
36	X			X		X		X				
37	X			X		X		X				
38	X			X		X		X				
39	X			X		X		X				
40	X			X		X		X				
41	X			X		X		X				
42	X			X		X		X				

Escala: MB = Muy Bien R = Regular D = Deficiente

Observaciones generales: Esta bien elaborado

Nombre y firma del Validador: Rolando Eslava Zapata



C.I.: V-11222490 Fecha: 04/09/2020

Anexo:

- a) Objetivos de la Investigación
- b) Cuadro de operacionalización de la variable.
- c) Instrumento de recolección de datos.

ANEXO D
FICHA BIBLIOGRÁFICA

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 107. Ficha Bibliográfica

	
Autor: Título: Año:	Editorial: Ciudad: País:
(Espacio para registrar la cita)	
Resumen del contenido: En este orden de ideas Holmes (2012) explica que: La capacitación juega un papel importante en la formación profesional, institucional u organizacional; como proceso educativo, averigua como forjar cambios de conducta que involucra la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos con el propósito de lograr metas comunes orientadas a la proyección de un modelo organizacional eficiente y eficaz. (p.50)	
www.bdigital.ula.ve	
Comentarios Adicionales:	
Número de la página:	Número de la edición:
Elaborada por:	Fecha de elaboración:

Fuente: Arellano (2020)