



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL

POSTGRADO ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA



**Programa de Capacitación y Desarrollo basado en competencias para el
Personal de los Institutos de Beneficencia Pública y Asistencia Social
del Estado Táchira**

www.bdigital.ula.ve

AUTOR: Yorlenda Isabel Mejía Vanegas

Cedula de Identidad: 18.257.932

Tutor: Dra. Bethy Cecilia Pinto Hidalgo

Cedula de Identidad: 9.141.216

San Cristóbal, junio del 2015

C.C. Reconocimiento

INDÍCE GENERAL

Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
INDÍCE GENERAL	vi
Índice de gráficos	ix
Índice de Tablas	
xiii	
Índice de figuras	xiv
Resumen	xv
Introducción	16
CAPÍTULO I	
1.1 Planteamiento del Problema	19
1.2 Objetivos de la Investigación	28
1.2.1 Objetivo General	28
1.2.2 Objetivos Específicos	29
1.3 Justificación de la Investigación	29
2 CAPÍTULO II	
2.1 Marco Teórico	31
2.1.1 Antecedentes de la Investigación:	31
2.2 Bases Teóricas	36
2.3 La Gerencia y El Gerente	¡Error! Marcador no definido.
2.4 Funciones Gerenciales	¡Error! Marcador no definido.
2.5 Organizaciones	37
2.6 Elementos de Organización	¡Error! Marcador no definido.
2.7 Estructura Organizacional:	¡Error! Marcador no definido.
2.8 Administración Pública	40
2.9 Ámbitos de la Administración Pública	40
2.10 Administración Pública como Organización diferenciada	42
2.11 Instituciones Públicas	43
2.12 Desarrollo de Recursos Humanos	¡Error! Marcador no definido.
2.13 Gestión de recursos humanos	43
2.14 Capacitación del Empleado:	46
2.15 Tipos de Capacitación	50
2.16 Métodos de Capacitación	52

2.17	Métodos Tradicionales de Capacitación	52
2.18	Métodos de Capacitación Basados en Tecnología	53
2.19	Diagnóstico de las necesidades de capacitación.	53
2.20	Planes de Capacitación	56
2.21	Modalidades para impartir la capacitación	57
1.	Seleccionar la modalidad de capacitación más adecuada:	58
2.	Los requisitos para su conformación son:	59
2.22	Agentes capacitadores	59
3.1	Evaluación del proceso de Capacitación	63
3.2	Programas de Capacitación	65
3.3	Los cinco pasos en el proceso de capacitación	67
3.4	Identificación de Requerimientos de Capacitación	68
3.5	Estructura de la Propuesta de un Programa de Capacitación.	70
3.6	Formación	75
3.7	Gestión de Recursos Humanos por Competencias	76
3.8	Competencias	78
3.9	Surgimiento del Concepto de Competencia Laboral	80
3.10	La competencia laboral: el enfoque oficial	82
3.11	La Competencia Laboral bajo el enfoque conductista	84
3.12	Capacitación Basada en competencias	86
3.13	Ventajas y Limitaciones de la Capacitación Basada en la Competencias	87
3.14	Tipos de competencias	89
3.15	Gestión por competencias	91
3.16	Etapas para el Desarrollo de un Modelo de Gestión por Competencias.	92
3.17	Perfiles por Competencias.	97
3.18	Descripciones de cargos	98
3.19	Sistema de Variables	99
4 Capítulo III		
4.1	Marco Metodológico	104
4.2	Tipo de Investigación	104
4.3	Diseño de la Investigación	105
4.4	Población	106
4.5	Muestra	107
4.6	Técnicas e instrumento de recolección de datos	108
4.7	Validación	108
4.8	Confiabilidad	109
5 Capítulo IV		
5.1	Presentación y análisis de resultados	111
6 Conclusiones		

7 Recomendaciones 177

8 Propuesta 180

Bibliografía 196

ANEXO 1 201

www.bdigital.ula.ve

Índice de gráficos

Grafico N° 1. Nivel educativo de los informantes.....	112
Grafico N° 2. Descripción de la antigüedad laboral	113
Grafico N° 3. Distribución de la procedencia de la población estudiada	113
Grafico N° 4. Políticas de capacitación.....	114
Grafico N° 5. Mecanismos de capacitación	115
Grafico N° 6. Capacitación por área.	116
Grafico N° 7. Actualización de procesos internos.....	117
Grafico N° 8. Nivel de conocimientos	118
Grafico N° 9. Interés de capacitación de personal	118
Grafico N° 10. Evaluación de los procedimientos.....	119
Grafico N° 11. Necesidades de actualización	120
Grafico N° 12. Capacitación constante.....	120
Grafico N° 13. Capacitación para la gestión administrativa.....	121
Grafico N° 14. Disponibilidad de participación.	121
Grafico N° 15. Formación interna.....	122
Grafico N° 16. Impacto desempeño laboral.....	123
Grafico N° 17. Impacto productividad y motivación.....	123
Grafico N° 18. Utilidades de los conocimientos básicos.....	124
Grafico N° 19. Capacitación según perfil del cargo.....	124
Grafico N° 20. Beneficio de la capacitación.....	125

Grafico N° 21. Comprensión lectora	127
Grafico N° 22. Interpretación.....	127
Grafico N° 23. Impacto de la comunicación.....	128
Grafico N° 24. Comunicación.....	129
Grafico N° 25. Comunicación permanente.	130
Grafico N° 26. Comunicación escrita.	131
Grafico N° 27.Dominio conceptual y técnico.	131
Grafico N° 28. Operaciones aritméticas.	132
Grafico N° 29. Ecuaciones.....	133
Grafico N° 30. Respuestas de problemas.....	134
Grafico N° 31. Calidad de trabajo.....	134
Grafico N° 32. Manejo de software.	135
Grafico N° 33. Manejo de impresoras.....	135
Grafico N° 34.Utilización de equipos portátiles	136
Grafico N° 35. Utilización de tablas.....	137
Grafico N° 36. Uso de teléfonos inteligentes.....	137
Grafico N° 37. Manejo de equipos de computación.	138
Grafico N° 38. Interacción para dialogar	139
Grafico N° 39. Cooperación.....	140
Grafico N° 40. Retroalimentación.....	140
Grafico N° 41. Cumplimiento de actividades	141
Grafico N° 42. Reconocimiento.....	141

Grafico N° 43. Conciliación y acuerdo	142
Grafico N° 44. Colaboración laboral.....	143
Grafico N° 45. Establecimiento de prioridades.....	144
Grafico N° 46. Búsqueda de conocimientos	145
Grafico N° 47. Uso eficiente de recursos.....	145
Grafico N° 48. Resultados de calidad	146
Grafico N° 49. Alternativas de solución.....	147
Grafico N° 50. Solución a problemas.....	147
Grafico N° 51. Interacción laboral.....	148
Grafico N° 52. Auto control.....	149
Grafico N° 53. Cumplimientos de funciones	150
Grafico N° 54. Actividades.....	150
Grafico N° 55. Capacidad para escuchar.....	151
Grafico N° 56. Flexibilidad	152
Grafico N° 57. Adaptación	152
Grafico N° 58. Desarrollo de nuevas ideas	153
Grafico N° 59. Iniciativa.....	154
Grafico N° 60. Manejo de documentos.....	155
Grafico N° 61. Capacidad visual.....	156
Grafico N° 62. Constitución física.....	156
Grafico N° 63. Responsabilidades implícitas.....	157
Grafico N° 64. Iluminación	158

Grafico N° 65. Ventilación.....	158
Grafico N° 66. Condición del hardware	159
Grafico N° 67. Sillas ergonómicas.....	160
Grafico N° 68. Riesgos en el área de trabajo	160
Grafico N° 69. Capacitación de nuevos empleados	172
Grafico N° 70. Cobertura por vacaciones.....	172
Grafico N° 71. Rotación de personal.....	173
Grafico N° 72. Reclutamiento de personal.....	173
Grafico N° 73. Información de cambios en los procesos.....	174
Grafico N° 74. Conferencias de motivación.....	175

www.bdigital.ula.ve

Índice de Tablas

Tabla 1 operacionalizacion de variables	101
Tabla 2 operacionalizacion de variables	102
Tabla 3 operacionalizacion de variables	102
Tabla 4. Personal secretarial de la Lotería del Táchira.....	107
Tabla 5. Competencias básicas.....	166
Tabla 6. Competencias conductuales	167
Tabla 7. Competencias funcionales	169
Tabla 8. Plan de competencias básicas	189
Tabla 9. Plan de competencias conductuales	190
Tabla 10. Plan de competencias funcionales	191
Tabla 11. Evaluación del programa.....	192

Índice de figuras

Figura 1. Competencia laboral.....	80
------------------------------------	----

www.bdigital.ula.ve



Universidad de los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial
Postgrado Administración Mención Gerencia



Programa de Capacitación y Desarrollo basado en competencias para el Personal de los Institutos de Beneficencia Pública y Asistencia Social del Estado Táchira

Autor: Mejía Vanegas Yorlenda Isabel

Tutor Académico: Dra. Bethy Pinto

Fecha: Junio 2015

Resumen

En las organizaciones es necesario implementar programas de capacitación que permitan a los empleados satisfacer sus objetivos personales y laborales; adicionalmente logran que la organización disponga de un personal altamente motivado y calificado para su puesto de trabajo. El objetivo general de esta investigación fue Diseñar un programa de Capacitación basado en competencias para el desarrollo del Personal de los Institutos de Beneficencia Pública y Asistencia Social del Estado Táchira, sustentado en el reconocimiento de la capacitación como proceso planificado en función de las necesidades de la organización, considerando las características particulares, potencialidades, debilidades y expectativas de los trabajadores. La investigación fue desarrollada desde la perspectiva cuantitativa, el instrumento utilizado es el cuestionario aplicado mediante la técnica de la encuesta. Una vez identificada la institución que representa la población de interés, se seleccionaron los informantes entre los diversos grupos de cargos que existen en la organización; se recopiló información del grupo conformado por veintitrés (23) secretarías pertenecientes al personal de la Lotería del Táchira, distribuidas entre las diferentes áreas operativas de la institución. A partir de los datos obtenidos se desarrolló una propuesta de capacitación que puede ser aplicada por diversas organizaciones de beneficencia.

Palabras claves: capacitación, competencias, personal, organización.

Introducción

La capacitación constante permite a las organizaciones, mejorar la eficiencia de sus empleados, elevar su calidad de vida y productividad; de igual manera la educación continua y su proceso de evaluación mejora las actitudes y aptitudes del recurso humano, permitiendo detectar aquellas áreas que presentan deficiencia en la organización. En este sentido, cada vez se hace más útil que las organizaciones implanten programas de capacitación que apoyen el cumplimiento de los objetivos personales y laborales de sus empleados, así como impulsen la mejora en la calificación y competencia de su personal y en el mediano plazo fomenta el aumento en la productividad, robustece los procesos de planificación de carrera y elevan el nivel de calidad de vida de sus empleados.

Las empresas deben promover actividades de capacitación, para satisfacer su propia necesidad de trabajadores poseedores de conocimiento especializado, aunque no conoce con certeza cuál será el beneficio que obtendrá de su inversión. Puede ocurrir que los trabajadores se marchen, transfiriendo los beneficios a otro empleador, o que pierdan el empleo sin aplicar en el mercado los conocimientos adquiridos. La capacitación beneficia tanto a los trabajadores como a los empleadores, impactando las economías de mercado y debe responder a las exigencias económicas de cada caso. Cuando el nivel de conocimiento es bajo en el mercado de trabajo, las empresas invierten poco en capacitación, pese a la posible rentabilidad de la inversión, por temor a que sus trabajadores una vez capacitados encuentren empleo en otra parte.

Respecto a los procesos de formación, Martínez (1999) plantea que “La falta de información sobre los conocimientos especializados para los que hay demanda y la existencia de economías de escala, justifica la participación del Estado” (p.34). Es importante que los individuos reciban los conocimientos requeridos para desempeñar nuevas tareas y funciones, dentro de su puesto de trabajo, este concepto se incluye dentro de lo que se conoce como desarrollo de personal, capacitación, adiestramiento, entrenamiento, formación laboral, entre otros. Estos nuevos conocimientos servirán como base para una mayor comprensión de los deberes y responsabilidades de su cargo, a la vez que facilitan las relaciones con los demás miembros que componen la organización.

Es conveniente destacar, el factor de optimización del capital humano no es un aspecto a considerar en el momento de invertir, en la mayoría de las organizaciones venezolanas; los esfuerzos observados son pocos y por esta razón el rol de la gerencia tiene que cambiar. Así lo expresa Granell en Calidad Empresarial (2000): “El problema es que a nivel general, se tiene muy claro el mensaje, pero no se ha convertido en actos. En Venezuela todavía no todos tienen claro el mensaje”. Aunque se conoce esta realidad, el problema es que no se ha convertido en acción y en la actualidad es necesario que las organizaciones ejecuten acciones para mejorar el capital humano.

Las ideas expresadas conllevan la ejecución de estrategias de capacitación que incidan en el desarrollo del desempeño laboral, permitiendo el desarrollo del capital humano de las empresas. Estas acciones contribuyen a aumentar el conocimiento y permiten que las personas actúen desde nuevos paradigmas y puedan lograr el crecimiento interno; así como ampliar su perspectiva expresada desde el placer de laborar y pertenecer a una organización

Para que esto sea posible, la gerencia de la organización debe establecer un programa de acuerdo con las necesidades de la misma para evitar un mayor costo organizacional, en términos de la pérdida de tiempo implícita en los procesos de formación y capacitación direccionados por los mismos empleados, atendiendo principalmente a intereses personales con poca visión respecto a las necesidades organizacionales.

La presente investigación se encuentra estructurada en capítulos que describen las condiciones y elementos utilizados para el desarrollo de la misma, así como los resultados e interpretaciones que permitieron desarrollar las propuestas. En el Capítulo I se describe el planteamiento del problema, generando un enfoque desde lo general hasta lo particular y finalizando con la formulación mediante interrogantes de estudio. Estas interrogantes están relacionadas con los objetivos General y específicos de la investigación, así como la justificación del estudio.

El Capítulo II contiene los antecedentes seleccionados para la investigación planteada, además de las bases teóricas y legales, las cuales se abordaron tomando en consideración el cuadro de variables reflejado en la investigación. El Capítulo III hace referencia al marco metodológico en el cual se identifica, el tipo de investigación, el diseño de la investigación, la población, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos y los criterios para la validación y estimación de la confiabilidad.

Finalmente se presentan los resultados en el Capítulo IV, mediante la descripción y el análisis teórico para construir la propuesta de capacitación que responda a las inquietudes de la investigación y evidencien el cumplimiento de los objetivos.

CAPÍTULO I

Planteamiento del Problema

La competitividad se propone como factor determinante en la gestión de las organizaciones que operan en un entorno globalizado; dentro de un ámbito que permita un elevado impacto social, ella exige que las empresas mantengan procesos constantes de actualización tecnológica; así como la búsqueda de la adecuación de su cultura, la elevación de la moral, la confianza de su personal y la demostración evidente de la responsabilidad social para con su entorno. La capacitación y la educación como mecanismos para el desarrollo del personal deben ser estrategias aplicables de manera sistematizada y regularmente en cada área de la organización, de esta manera se crea un sentido de pertenencia o de identidad empresarial, basada en los valores de productividad y calidad de las tareas que se ejecutan a diario.

El reconocimiento de la importancia de los procesos de capacitación ha sido paulatino y sostenido, “la expansión y complejidad del proceso de capacitación laboral para las empresas que se observan en las ultima décadas no debe perder de vista que se trata de un fenómeno construido a lo largo del tiempo y al compás de profundas transformaciones económico- social”. (F. Mitnik, A. Coria 2010)

El Capital humano es el recurso más valioso de toda organización, el cual le permite un funcionamiento equilibrado y una producción eficiente. La evolución científica y tecnológica ha favorecido el desarrollo de diversas áreas organizacionales y ha evidenciado el nivel de desempeño requerido para alcanzar un adecuado nivel de competitividad a nivel industrial y social.

Las personas se han convertido en los elementos más valiosos de las organizaciones, tal como lo expresa Siliceo (2004): “el grado y calidad con que un niño joven, aprendiz, técnico y ejecutivo se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo, será la medida en que se convierta en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad”. De igual manera la capacitación es la base esencial para el desarrollo del ser humano, y permite lograr su evolución, tal como lo expresa Silíceo (2004): “no existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización”.

Para todos los individuos la formación y capacitación permite el desenvolvimiento en su vida personal, y desempeño laboral permitiéndole cumplir con las tareas asignadas y asumir su responsabilidad ante la sociedad. Uno de los principales objetivos de los procesos de capacitación es el desarrollo de las competencias laborales para el personal, sin embargo, es necesario romper la inercia que hasta la fecha ha impedido que las empresas dinamicen estos procesos.

Este hecho cobra particular importancia en América Latina, donde las investigaciones indican que en términos generales la capacitación sigue siendo muy limitada. En parte, se debe a los problemas que las empresas afrontan para poner en práctica programas de capacitación, en ocasiones porque no saben cómo dirigirla en la forma más adecuada hacia los objetivos de la empresa, o en otros casos también porque representan costos elevados y a veces por temor a mover toda la estructura de categorías y remuneración. (Mertens, 1997-1.)

Las experiencias parecen confirmar que la introducción de la gestión por competencia laboral en las empresas ha logrado impulsar la capacitación como estrategia en las organizaciones, el tema de las normas de competencia

ha ayudado a las organizaciones a dar mayor importancia y un perfil más claro a la capacitación. “Toda iniciativa que tiene como efecto alentar la discusión y que conduce a la decisión de educar y capacitar en las organizaciones de trabajo es útil.” (Hamlin, Stewart, 1993).

En Venezuela, la pequeña y la gran empresa invierten frecuentemente en capacitación y desarrollo de personal, en la búsqueda de aumentar su nivel de actualización para intentar ser eficientes, flexibles y dinámicas en la satisfacción de sus clientes; sin embargo, en nuestro país no hay la misma formación para el sector público. Martínez (2007) afirma que es común observar como en época de crisis la empresa pública venezolana reduce considerablemente la partida correspondiente a capacitación, limitando notablemente el aprendizaje técnico y humano del recurso humano.

La mayoría de las instituciones públicas reconoce que después del proceso de reclutamiento y selección de personal, es necesario capacitarlo. Para cumplir este propósito se requiere un plan de inducción y capacitación, que esté en concordancia con los procedimientos, normas de operación y seguridad de los procesos que se ejecutan en la administración Pública. La capacitación permite adquirir conocimientos específicos asociados con la función que se desempeña en cada puesto de trabajo, así como las actitudes frente a aspectos determinados de la organización y aquellas que están relacionadas con las tareas del entorno, incluyendo el desarrollo de habilidades y destrezas frente a imprevistos surgidos durante las labores de trabajo diario (Robbins, 2004)

Las organizaciones deben aprender a retener el conocimiento independientemente de la rotación de personal, de esa manera lograran transferir conocimientos hacia el personal y construir un capital humano con sentido de pertenencia, logrando una empresa que no solo se preocupe del

capital que se ve reflejado en las cuentas de resultados sino también por incrementar el potencial de sus miembros.

En tal sentido, es responsabilidad de las instituciones desarrollar estrategias para que su personal participe en su desarrollo; elaborando programas de capacitación por competencias como opciones de actualización permanente. Para lograr que posean conocimiento de sí mismos, habilidades por las relaciones, motivación personal y hacia el trabajo, empatía y autorrealización. Del mismo modo, Goleman (1999) establece que: los trabajadores del futuro precisarán seguir participando en cursos de formación y alcanzando habilidades a lo largo de sus vidas, como personas capaces de formarse en cualquier lugar y en cualquier momento, o a pesar de cualquier circunstancia, es factible que, con el tiempo almacenen esos conocimientos, los pongan en práctica, sean individuos más satisfechos y se sientan realizadas tanto personal como organizacionalmente (p. 82)

La capacitación es el resultado de la acumulación de acciones formativas que se desarrollan en las instituciones públicas o privadas, dirigidas a los empleados, a través de las modalidades previstas en el mismo, destinadas tanto a la mejora de conocimientos, habilidades y calificaciones como a la recalificación de los empleados ocupados, que permitan ser más competitivos en las instituciones con la formación individual del talento humano (Soto, 2000).

De igual manera, la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente en el tiempo cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar el capital humano al proceso productivo, a través de la transmisión de conocimientos, desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes necesarias para optimizar el desempeño de los empleados en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a los requerimientos cambiantes del contexto laboral. En

tal sentido, es responsabilidad de la gerencia Institucional capacitar al nuevo personal contratado y mantener actualizado a los empleados permanentes.

El desarrollo del capital humano se ha vuelto trascendental frente a los avances de la tecnología, ocasionando que los cargos se hagan más complejos e impersonales. En consecuencia, obliga a realizar la capacitación de manera continua, siguiendo los cambios y el avance de la ciencia y la tecnología. Este hecho hace ineludible el adecuar el capital humano a las nuevas realidades, en tal sentido la gerencia de recursos humanos debe preocuparse por invertir en el desarrollo y la capacitación necesaria, Chiavenato (2000), indica que “la capacitación es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera organizada, mediante el cual las personas aprende conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades, en función de los objetivos definidos” (p. 557).

La gestión humana desde una perspectiva estratégica, le otorga sentido y permite que la teoría de competencias agregue valor a los procesos de gestión humana en la organización. Gallego, M. (2000) expresa que la gestión humana se concibe como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas (Producción, mercadeo, finanzas etc.), recibiendo estímulos del entorno interno y externo e impactando su funcionamiento; como todo sistema requiere de insumos, ejecución de procesos y la generación de productos.

Entendiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en sí misma, es necesario determinar metodologías de gestión que hagan posible este propósito; a nivel mundial se ha implementado la gestión por competencias, permitiendo que las áreas de gestión humana tengan un gran

impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales según Gallego, M. (2000).

El mismo autor plantea que el nivel de las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas, el resultado es individual, cada persona tiene su propio nivel de desempeño y este es medible en cuanto son identificables a través de instrumentos de medición confiables científicamente.

Es preciso que los gerentes de recursos humanos se interesen en la identificación de las áreas institucionales que requieren con mayor prontitud el diseño de un programa de capacitación, así como el establecer las competencias necesarias a fin de conseguir un mayor rendimiento del capital humano; el conocer las habilidades, actitudes, aptitudes, destrezas y capacidades gerenciales es posible por distintos caminos: a partir de evaluaciones por competencias, o evaluaciones de potencial por competencias, o como un derivado de las evaluaciones de desempeño. Por lo tanto, el programa de capacitación se puede definir como un medio a través del cual se imparten una serie de conocimientos habilidades y destrezas, con el fin de que los individuos que sean adiestrados, mejoren y aumenten su calidad como persona y como profesional. (Villega,1998: 225)

En tal sentido si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias y planes de carrera relacionados, adicionalmente evalúa el desempeño de su personal por competencias, estará en capacidad de lograr el desarrollo de su recurso humano en relación con las competencias de la organización su misión, su visión y sus valores. (Alles, M. 2006)

Por tal motivo, reconociendo la importancia de las competencias laborales como elemento fundamental para incrementar el desarrollo del talento humano en las Instituciones de Beneficencia Pública del Estado Táchira, se hace necesaria la aplicación de estos conceptos y gestionar de manera adecuada el proceso de administración de personal. Estas instituciones deben reconocer la importancia de mantener los programas de capacitación por competencias para permitir el desarrollo de capacidades Gerenciales y satisfacer las necesidades de Capacitación del personal Administrativo de la organización; de esta manera podrán mejorar el desempeño laboral y cumplir los objetivos previstos por la organización.

A partir de la identificación y evaluación de las competencias esenciales para lograr un crecimiento significativo en la gestión organizacional, es posible la implementación de una propuesta formal de capacitación por competencias. Actualmente en el Estado Táchira, solo se dispone de un Instituto de Beneficencia pública y asistencia social, la Lotería del Táchira. Ella se crea en el año 1926, siendo su objeto principal promover, financiar y ejecutar programas, proyectos e iniciativa pública y privada que contribuyan al bienestar social, en materia de salud, protección ambiental, deporte, educación, cultura, turismo y recreación, en beneficio de las comunidades del Estado Táchira y otras regiones del país, es importante resaltar que de igual forma unos de sus objetivos estratégicos es mejorar la formación y motivación del talento humano del Instituto. Lotería del Táchira, Organización (Lotería del Táchira 2012)

De igual forma es importante mencionar que dentro del Estado Táchira existen dependencias de la Gobernación del Estado que ejecutan programas sociales dedicadas a dar solución de salud, vivienda, alimentación, cultura y deporte, aunque su actuación no es permanente; estos programas se activan solo cuando se asigna presupuesto para la realización de jornadas. Sólo la

Lotería del Táchira es el Instituto activo de Beneficencia Pública que atiende a la población del Estado Táchira.

La Lotería del Táchira mantiene de manera regular programas de capacitación de las funciones que el personal ejecuta en cada puesto de trabajo, las bases se encuentran descritas en el Manual de Normas y Procedimientos de la Gerencia de Recursos Humanos del Instituto. Los lineamientos obtenidos conciben este proceso de capacitación como un programa de Capacitación basado en competencias para los puestos de trabajo.

El acercamiento que se realizó a la empresa a través de la Gerencia de Recursos humanos del Instituto, permitió apreciar que aunque se tiene alguna base teórica para el modelo de capacitación por competencias aún no se ha desarrollado a plenitud el plan de capacitación para todas las áreas de la organización. Es decir, no se tienen directrices claras sobre Capacitación para el personal, y hasta ahora se está incursionando en la implementación de un modelo de gestión por competencias, este hecho permite inferir que existe una población desatendida en cuanto a capacitación por competencias.

Es necesario destacar que existe personal con más de 20 años de servicio, a partir de la evaluación de la gestión y la revisión de elementos asociados al desempeño se ha identificado algunas competencias, aunque no están totalmente formalizadas. Es necesario que a partir de las funciones más importantes, se identifiquen y describan formalmente todas las competencias requeridas y desarrollar el plan de capacitación para brindar capacitación de acuerdo con las necesidades detectadas en el personal Administrativo, y así aprovechar el potencial de cada trabajador

La Institución necesita mantener de manera constante un programa de capacitación basado en competencias para el personal administrativo, con

frecuencia el personal se encuentra desmotivado y renuente a un cambio en su entorno laboral; en tal sentido, se detecta retraso en los procesos administrativos y deficiencias en el nivel de desempeño motivado por fallas en el conocimiento de los procedimientos y actividades del puesto de trabajo. Por lo tanto, es necesario determinar cuáles son las áreas que requieren con mayor urgencia capacitación, por cuanto eso sería el mecanismo más adecuado para elevar el nivel de competencia y satisfacer el nivel de requerimientos para cumplir las funciones de cada grupo laboral.

El propósito de la presente investigación está dirigido a desarrollar un plan de capacitación mediante la utilización de una metodología basada en competencias; desde la detección de necesidades de capacitación del personal administrativo hasta el desarrollo de los programas de capacitación del capital humano basado en las competencias para el personal de la empresa en estudio, considerado que la gestión por competencias representa una nueva visión para flexibilizar la mejora en el desempeño de los empleados y adaptar los procesos de capacitación a las necesidades de la organización.

En caso de mantenerse este escenario conllevaría a debilidades continuas en la capacidad y desempeño del personal administrativo, lo cual se reflejaría en el incumplimiento de las políticas gerenciales referidas al logro de los objetivos y por ende se obtendrían bajos niveles de efectividad de la alta gerencia del Instituto. Con el propósito de evitar el impacto sobre la eficiencia organizacional y lograr controlar el alcance de ese impacto, se plantea la necesidad de un programa de capacitación y desarrollo basado en las competencias para el personal de la Lotería del Táchira a los fines de fortalecer el capital humano.

Por lo antes planteado, se propone desarrollar un estudio exploratorio para determinar el nivel requerido para el desarrollo de un plan de capacitación

por competencias para el personal administrativo de la Lotería del Táchira, en tal sentido surge las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los elementos que deben ser considerados en el Diseño de un programa de Capacitación basado en competencias para el desarrollo del personal del Instituto de Beneficencia Pública y Asistencia Social del Estado Táchira?

¿Cuáles son las políticas y procesos que aplica la Gerencia de Recursos Humanos para el desarrollo y capacitación del personal del Instituto de Beneficencia Pública y Asistencia Social del Estado Táchira?

¿Cuáles son las competencias requeridas en el personal para el cumplimiento de los objetivos organizacionales según las funciones que ejecuta el personal del Instituto de Beneficencia Pública y Asistencia Social del Estado Táchira?

¿Cuáles serán los fundamentos para el diseño de un programa de capacitación que permita desarrollar las competencias requeridas en el personal del Instituto de Beneficencia Pública y Asistencia Social del Estado Táchira?

Objetivos de la Investigación

1.1.1 Objetivo General

Diseñar un programa de Capacitación basado en competencias para el personal del Instituto de Beneficencia Pública y Asistencia Social del Estado Táchira.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar las políticas y procesos que aplica la Gerencia de Recursos Humanos para el desarrollo y capacitación del personal del Instituto de Beneficencia Pública y Asistencia Social del Estado Táchira
- Identificar las competencias requeridas en el personal para el cumplimiento de los objetivos organizacionales según las funciones que ejecuta dentro del Instituto de Beneficencia Pública y Asistencia Social del Estado Táchira.
- Diseñar un programa de capacitación que permita desarrollar las competencias requeridas en el personal de acuerdo a las funciones que cumplen dentro del Instituto de Beneficencia Pública y Asistencia Social del Estado Táchira.

Justificación de la Investigación

La presente investigación pretende cumplir la acción social respecto al desarrollo y capacitación del personal de las Instituciones de Beneficencia Pública y Asistencia Social del Estado Táchira. De esta manera podrían obtenerse destrezas y desarrollar competencias en el área de trabajo para mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión, ofreciendo conocimientos y habilidades que le permita cumplir con las funciones inherentes a su área de trabajo, así como también en el futuro le permitiría asumir responsabilidades de más alto nivel.

Igualmente los conocimientos adquiridos beneficiaran el desarrollo cultural y educativo de los trabajadores, también estimularían la innovación al mejorar los conocimientos administrativos del personal, lo cual puede trascender favorablemente sobre el desempeño laboral de ese personal. Es importante resaltar que el desarrollo y la capacitación del capital humano permiten beneficios en las relaciones internas y externas de la organización, ayuda a la orientación de nuevos empleados y hace más viable el desarrollo de las políticas de la organización.

Se toma como ámbito de estudio el Instituto de Beneficencia Pública y Asistencia Social del Estado Táchira. Dentro del Instituto hay un capital humano que desarrolla y ejecuta funciones bajo presión y que representa un elevado volumen de actividad, diariamente se atiende a la población que plantea problemas sociales, económicos, y de salud que requieren de rapidez en la actuación y soluciones de calidad. Estas condiciones hacen necesaria la creación de un programa de capacitación para personal que desempeña los diversos puestos de trabajo, los cuales requieren actualización y desarrollar con eficiencia y eficacia las actividades exigidas en la organización.

Es importante resaltar que el programa de capacitación por competencias permitirá agregar valor a los procesos organizacionales. Es importante destacar que algunas competencias no son desarrollables, por tanto es fundamental que sean identificadas e incorporadas en los procesos de selección de personal, entre ellas se tienen los rasgos de personalidad y los valores. Las competencias que se pueden desarrollar, tales como aplicación de conocimientos, manejo de situaciones de interacción y algunas destrezas las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación.

Teniendo en cuenta que el principal activo de las organizaciones es el talento humano, esta investigación permitió identificar competencias claves

que debe desarrollar el personal en su puesto de trabajo, con el fin de destacar, y mejorar su desempeño a través de la capacitación, desarrollando habilidades para reaccionar a los desafíos laborales y personales que se puedan presentar en el ambiente laboral.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación:

Los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones. Según (Arias, F. 2004) se refieren a trabajos de investigación que anteceden al actual, es decir, aquellos donde se manejaron variables o se desarrollaron objetivos similares; sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y conocer cómo se trató el problema en esa oportunidad. Para fundamentar la presente investigación se tomaron como antecedentes 2 investigaciones Internacionales y 2 nacionales.

González. A. y Rodríguez. J. (2011), desarrollaron una investigación en la Universidad Tecnológica de Pereira titulada “Diseño del modelo de competencias para la Cooperativa Gestiónando COOP de la ciudad de Pereira”, presentado para optar al título de magíster en administración del desarrollo humano y organizacional. La investigación fue descriptiva y de naturaleza cualitativa, dirigida al diseño y estructuración de un modelo de Gestión Humana por competencias para la cooperativa de trabajo asociado Gestiónando.coop.

Se identificaron las competencias organizacionales y las específicas, se hizo la descripción clara y objetiva para los cargos pertenecientes a esta organización. La identificación y creación de competencias se realizó, de manera participativa con un comité identificador de competencias, conformado por trabajadores de la Cooperativa y se validó mediante un panel de expertos que contribuyeron con la validez y pertinencia de las competencias para la misma. Al establecer las competencias organizacionales y específicas de Gestiónanco.coop, se crea la base para continuar conformando toda un área de Gestión Humana por competencias. Esta investigación fue de gran ayuda para la presente investigación, ya que contiene datos metodológicos sobre las competencias de los trabajadores.

Pardo I y Lavalle E. (2012), presentaron un trabajo para optar al título de Especialista en Gestión Humana, intitulado: “Diseño de un modelo de capacitación basado en competencias para el personal Directivo de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar”. La investigación se desarrolló en la Universidad de EAN, Facultad de postgrados Especialización en Gestión Humana Cartagena Colombia.

La Fundación Juan Felipe Gómez Escobar es una entidad sin ánimo de lucro que busca incrementar la calidad de vida de la población infantil en situación de pobreza en la ciudad de Cartagena. Conforme con la situación identificada y para cumplir con su misión, la Fundación trabaja sobre dos objetivos fundamentales: Salvar Vidas y Educación a Madres Adolescentes, desarrollados a través de cuatro programas claves de acción: Plan Padrino de Cunas, Centro Médico Juan Felipe IPS, Madres Adolescentes Primigestantes y Madres Adolescentes en Seguimiento, cada uno manejado como unidad de negocios pero con criterios de trabajo comunes.

Esta investigación permitió diseñar un modelo de capacitación basado en competencias para Directivos y Gerentes de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar. En la investigación se utilizó el método cualitativo bajo un enfoque de investigación y desarrollo propuesto por (Yaber y Valentino 2003) por medio de dos fases, una fase inicial en donde se identificaron las competencias que se debían potencializar y posteriormente con base en esos resultados se diseñaron las unidades temáticas para lograr el impacto esperado del modelo de capacitación. Se utilizó como instrumento, el test psicométrico de Evaluación de la Efectividad organizacional.

Los conceptos y definiciones de competencias, con los cuales se llevó a cabo la investigación fueron los expuestos por Hay Group, quienes proponen entre los principales tipos de competencias: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias directivas, competencias de solución de problemas y competencias de eficacia personal. Este proyecto fue de gran apoyo para la presente investigación debido a que presenta una propuesta metodológica y de investigación que sirvió para su desarrollo.

García. M (2005), en su tesis de grado para optar al título de Magíster en Gerencia Empresarial, titulada “El Subproceso de Entrenamiento Basado en Competencias en Empresas de Distribución de Productos Farmacéuticos del Estado Lara se propuso caracterizar el subproceso de Adiestramiento basado en competencias en las empresas de distribución de productos farmacéuticos de Barquisimeto, Estado Lara.

La metodología utilizada fue descriptiva y de campo, permitiendo indagar respecto a la interrelación de las variables que se plantean, observándose que el entrenamiento aplicado al personal de la empresa se realiza adecuadamente, se cuenta con un idóneo programa de inducción el cual es impartido al personal de nuevo ingreso, así mismo son conocidas las competencias de los puestos y áreas funcionales, más no se cuenta con un plan de entrenamiento que esté basado en competencias y no se tiene herramientas que midan la eficacia del mismo.

Para atender esta situación se propusieron lineamientos para el desarrollo del subproceso de entrenamiento basado en competencias. Estos permitirán que los planes de entrenamiento que se elaboren persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, como es el caso de fortalecer en el empleado aquellas competencias claves para alcanzar un desempeño superior, cerrando la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser.

El trabajo del autor antes mencionado, se relaciona con la presente investigación ya que proporciona datos metodológicos sobre la estructura organizativa, mejoras del desempeño laboral y características de los modelos de competencias, bases fundamentales para el desarrollo y resultado de esta investigación.

Malaver M. (2010) desarrolló una investigación con el propósito de detectar la necesidad de elaborar un “Programa de capacitación y desarrollo dirigido al personal administrativo del instituto universitario de tecnología José Antonio Anzoátegui del Tigre del Estado Anzoátegui (IUTJAA)”. Actualmente en el Departamento de Recursos Humanos existen diversas debilidades administrativas que generan la baja participación del personal administrativo en el logro de los objetivos organizacionales.

La metodología utilizada fue descriptiva, de campo, calificando el diseño como no experimental, para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento fue un cuestionario de diez (10) preguntas aplicado a una muestra de cuarenta (40) empleados administrativos de una población total de ciento treinta y tres (133) empleados de la institución objeto del estudio. Los resultados obtenidos se tabularon presentándose cuadros y gráficos con frecuencia absoluta con sus respectivos porcentajes, los resultados indicaron que existen muy pocos cursos de mejoramiento profesional para ese personal, lo que se traduce en una desmejora de la capacidad y desempeño del personal administrativo.

En tal sentido, el análisis de los resultados del diagnóstico permitió recomendar la elaboración de un programa de capacitación y adiestramiento basado en los principios elementales de administración. Con este programa de formación se intentó fortalecer los conocimientos básicos del personal administrativo, inherentes al desempeño de sus funciones, lo que le permitirá desarrollar el mismo de una manera óptima. Los nombres de los cursos fueron seleccionados por medio de una detección de necesidades aplicadas al personal de la institución, con miras a elevar el desempeño laboral del personal administrativo del IUTJAA

La investigación descrita y anteriormente mencionada, es de gran apoyo para la investigación ya que proporciona datos y los correlaciona para calificar el desenvolvimiento y ejecución de resultados, de igual forma suministra información de carácter metodológico. Todas las investigaciones antes mencionadas son relevantes para el presente proyecto, porque sirven de referencia en el aspecto metodológico en cuanto a los métodos para la obtención de datos y técnicas para el tratamiento de los resultados.

2.2. Bases Teóricas

Expresa Sánchez (2007), la administración es “Es el conjunto de conocimientos, métodos y procedimientos científicos que se organizan de alguna manera para estudiar, analizar y predecir los hechos o fenómenos que suceden en la organización”, la aplicación disciplinada de sus conceptos y procedimientos permite que la empresa alcance los objetivos propuestos, los cuales fueron debidamente planificados, organizados, dirigidos y controlados.

En una organización o institución de cualquier índole, tanto el gerente como el administrador establecen las condiciones bajo las cuales el trabajo deberá realizarse, sin embargo, el gerente encargado de la empresa o institución debe velar para cumplir con los niveles de producción, los ingresos para la subsistencia y el éxito de la organización.

Los elementos de gestión son: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control, según Ayala Villegas (2005) citado por Maraima (2009):

Planificación: La planificación es un proceso de proyección realista, hacia el futuro y permite prever el curso de acontecimientos en los cuales se espera opere la organización. La planificación empresarial recurre a un conjunto de

técnicas y métodos que se usan para formular, aplicar y vigilar el desarrollo del plan, tales como presupuesto, cronogramas, programas, etc.

Organización: Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que mantiene la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Significa el proveer a la empresa de la estructura social y de brindarle al organismo social los recursos necesarios para su buen funcionamiento.

Dirección: La función de dirección logra que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos organizacionales. La dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director.

Control: El control, es una práctica permanente en la empresa y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y qué soluciones se pueden proponer para corregirlas.

Lograr una gestión gerencial efectiva requiere conocer la forma como se configuran las organizaciones y los procesos que se dan dentro de las mismas, por esta razón a continuación se revisaran los conceptos asociados a la descripción, elementos y estructura de las organizaciones.

Organizaciones

Las organizaciones son grupos de personas que, basadas en un análisis de oportunidades y riesgos que les plantean sus entornos, así como

de las fortalezas y debilidades internas, definen una misión, objetivos y estrategias. Para lograrlas, transforman insumos (capital humano, tecnología, recursos económicos) en resultados (productos, servicios o decisiones regulativas). (Drucker, P 2007) señala que “... a diferencia de las comunidades, las sociedades/las familias, las organizaciones se diferencian deliberadamente, y siempre son especializadas una organización se define por su tarea” (p.98).

Los elementos básicos de la organización son:

1. **Estructura:** implica el establecimiento del marco fundamental en el que va a operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
2. **Sistematización:** Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
3. **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades:** Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
4. **Jerarquía:** La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.
5. **Simplificación de funciones:** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Por lo tanto la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá que operar un grupo social, mediante la determinación de

jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Toda empresa consta de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo con sus necesidades, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y su funcionamiento. La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. Según Chandler, P (2007), si “una organización adopta una estrategia de expansión, debe dividir sus departamentos por funciones, en tanto si asume una estrategia de diversificación, la estructura debe ser multidivisional” (p.56).

Perrow, C y Hall, R (2008) señalan que la estructura organizacional:

“implica tener de referencia, entre otros, tres elementos: El primero indica que las estructuras organizacionales tienen la intención de alcanzar objetivos y fines organizacionales a partir del impulso ciertos servicios, el segundo elemento las estructuras se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización y un ente externo, las estructuras son escenarios donde se ejerce poder, autoridad y liderazgo; donde se toman decisiones; donde se articulan las tareas y las personas, y donde se desarrollan las actividades de la organización” (p.50).

Para esta investigación resulta de interés el estudio de las organizaciones en el contexto de la administración pública, conocer sus características particulares ayuda en la comprensión de su dinámica y el análisis para la búsqueda de mejoras.

Administración Pública

El Artículo 141 de la CRBV menciona: "La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho"

La Administración pública son todas aquellas actividades que corresponde ejecutar al poder ejecutivo con el fin de satisfacer las necesidades de las comunidades. Cualquier Administración pública es una organización pero también las entidades que forman parte de la misma, sean éstas formalmente independientes (agencias, organismos autónomos o empresas públicas) o no (departamentos centrales) pueden considerarse organizaciones a efectos analíticos. Todo ello con independencia de que su entorno esté configurado por otras unidades administrativas y que sus objetivos y decisiones estén condicionados por los criterios de instancias superiores. (Ramio, C 1993)

Ámbitos de la Administración Pública

La Administración pública, según Ramio C. 1993, se fundamenta en tres grandes ámbitos:

- a) Ámbito socio técnico: agrupa todos los elementos clásicos que posee cualquier organización y que desde hace más de tres décadas han suscitado el interés de los analistas organizativos. El entorno, los objetivos, las estructuras, los recursos financieros y materiales y los

procesos administrativos se configuran como un conjunto de elementos diferenciados que pueden ser analizados con unos conceptos y unos instrumentos técnicos muy bien estructurados.

- b) Ámbito político-cultural: representa una forma novedosa de analizar las organizaciones públicas como realidades políticas donde diversos actores tienen sus propios objetivos que intentan alcanzar mediante estrategias que diseñan en función de su capacidad de control de los recursos y de su influencia en los procesos de toma de decisiones. Actores organizativos (unidades, grupos e individuos) que tienen objetivos muy diversos y que luchan por dominar espacios compartidos generándose lógicas de conflicto. Además, las organizaciones agrupan unos parámetros culturales específicos que representan mecanismos claramente perceptibles (costumbres, rituales, símbolos, etc.) pero difíciles de definir (mitos, valores e ideología) que facilitan la articulación y cohesión de los distintos miembros individuales y colectivos de una organización.
- c) Ámbito de control y mejora: las organizaciones controlan sus elementos, sus procesos y actuaciones, revisan si las dinámicas atienden a todo lo que previamente se ha decidido y programado. Para ello se diseñan sistemas de información y control que facilitan el diagnóstico continuo de los elementos organizativos y, en caso necesario, se impulsan lógicas de cambio y de mejora organizativa. Las organizaciones públicas están inmersas en una constante transformación en su intento de adecuar sus realidades internas a las nuevas exigencias de sus entornos.

Administración Pública como Organización diferenciada

Para Ramio, C 1993, Los aspectos más importantes que perfilan a las administraciones públicas como complejos organizativos diferentes a las organizaciones privadas son (Subirats, 1991 citando a Rayner et al.; 1976, y Galy, 1977):

- Los organismos públicos no escogen el ámbito de su actuación, sino que les viene definido estatutariamente, mientras el sector privado se sitúa donde contempla posibilidad de beneficios.
- Las instituciones gubernamentales tienen algunos privilegios y posibilidades coercitivas que no son usuales en el sector privado.
- El entorno de la gestión pública es mucho más complejo que el de cualquier organización privada por importante y voluminosa que sea, siendo la necesidad de negociación y transacción mucho mayor.
- Los organismos gubernamentales son mucho más vulnerables a las presiones de naturaleza política, que debido a su carácter electoral son a corto plazo, lo que dificulta la adopción de estrategias o la planificación a medio o largo plazo.
- Existen pocas presiones estructurales internas en el sector público que conduzcan a una mayor eficiencia de la gestión. Esas presiones son básicamente externas (políticas, fiscales,...).
- La gestión de los recursos humanos está mucho más condicionada en el sector público, tanto en la selección, como en la exclusión o

promoción de su personal, siendo muy difícil premiar la excelencia de la labor de cuadros y gestores

Instituciones Públicas

La importancia de las instituciones en el desarrollo económico ha sido reconocida por varias vertientes sociológicas y económicas que subrayan que ellas constituyen las reglas del juego que orientan las acciones de los ciudadanos. Las instituciones garantizan los derechos de propiedad, generan la cooperación o el conflicto entre la población y permiten o impiden la depredación sobre la producción que pueden ejercer distintos grupos sociales, ya sea en forma lícita o ilícita. (D. North 1997),.

La infraestructura social favorable a los altos rendimientos por trabajador es la que apoya actividades productivas, la adquisición de destrezas, la invención y la transferencia de tecnología. “Tal infraestructura social sienta los precios, en el lenguaje de North y Thomas (1973), en donde los individuos capturan los retornos sociales de sus acciones como retornos privados”

Gestión del Talento Humano

El desarrollo del talento humano de acuerdo con los planteamientos de Mondy y Noe, (2001), quienes aseveran que “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” (p. 230) En consecuencia, el desarrollo es un proceso lento y gradual que permite la condición hacia el conocimiento de la organización y lograr la realización plena de sus potencialidades. La palabra desarrollo en este contexto implica un aprendizaje que va más allá de la

actualización del puesto o cargo que se desempeña; tiene un enfoque de más largo plazo, y prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y crece.

Esta área es estratégica dentro de la organización y depende de aspectos como lo son la cultura organizacional, su filosofía, su tipo de negocio y su entorno, entre otras variables. En primera instancia los trabajadores eran vistos simplemente como un recurso de la organización y como tal debían ser administrados, es decir, debía existir una instancia de la empresa dedicada a la planeación, dirección y control de este recurso. Hoy en día, no se puede desconocer la importancia de la administración de las personas dentro de la organización, pero se debe tener claro que son las personas y su gestión las que imprimen el éxito de la organización.

(Chiavenato, 2002 p.8) argumenta sobre la necesidad de tratar a los trabajadores como “proveedores de conocimiento, habilidades y capacidades, y sobre todo del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales.” Es por todo esto que resulta más adecuado emplear el concepto de Talento Humano y se deja atrás el término recurso cuando se habla de los colaboradores de la organización.

También queda claro que al ser los trabajadores “socios” tan determinantes para el éxito organizacional, estos deben ser retribuidos, y no necesariamente sólo con salario, sino que deben sentir que la organización les permite autorrealización y crecimiento tanto laboral como personal. Como argumenta (Chiavenato, 2002 p.13), dentro del proceso de gestión del Talento Humano existen seis subprocessos:

- Admisión de personas (reclutamiento y selección).

- Aplicación de personas (diseño de cargos y evaluación de desempeño)
- Compensación de personas (remuneración, beneficios y servicios)
- Desarrollo de personas (entrenamiento, programas de cambio y comunicación).
- Mantenimiento de personas (disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y relación con los sindicatos)
- Monitoreo de personas (bases de datos y sistemas de información gerencial).

Calderón 2004 (p.161), argumenta que la gestión de Talento Humano estará relacionada con lo estratégico, es decir, aportes desde lo humano para la formulación de estrategias corporativas; desde lo táctico, o sea, la estructuración y la toma de decisiones adecuadas para que el talento inmerso en las personas se oriente al logro de dichas estrategias; y lo operativo a través de la organización para que las prácticas cotidianas de Gestión Humana se conviertan en generadoras de valor.

Para el autor la gestión del talento humano genera valor y puede representar ventajas competitivas y diferenciadoras en el mercado. Medina (p.163) argumenta que es necesario “asegurar crecimiento económico a la par que mejora el nivel de vida de las personas, sin crear ningún tipo de desequilibrio o estrangulamiento”. En esta definición de competitividad, se tienen en cuenta no solo un interés específico de un sector en particular, sino también el desarrollo y bienestar de las personas, es decir, “una condición para crear una sociedad con alto nivel de desarrollo”.

La competitividad es entonces un factor determinante para la subsistencia de las empresas en el mercado y un indicador de sostenibilidad y durabilidad en el tiempo, por tanto se requiere que todo el personal de la organización sea competente

Capacitación del Empleado:

La capacitación debe ser considerada como el corazón de la actividad productiva, en este sentido (Drucker 1996) indica que “la empresa o es una organización basada en el conocimiento, o de lo contrario es una organización obsoleta, incapaz de competir en el mercado con sus concurrentes” (p. 27) por lo tanto, es pertinente aseverar, que en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social se necesita de un personal calificado, con amplio perfil ocupacional e integrado en la nueva cultural de la organización.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y perdurable en el tiempo cuyo objetivo final es proporcionar, desarrollar e integrar el capital humano al proceso productivo, mediante la transmisión de conocimientos, desarrollo de destrezas y actitudes requeridas para el mejor desempeño de los empleados en sus cargos presentes y futuros, adecuándolos a las exigencias cambiantes del contexto laboral. La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador a los fines de éste se desenvuelva eficientemente en las funciones que se le asignen, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar preliminarmente problemas potenciales dentro de la institución.

(Silva, 2003) plantea que “La capacitación busca aumentar las capacidades de los empleados, a efecto de incrementar la efectividad de la organización” (p. 99) Entonces, la capacitación es un proceso planificado en función de las necesidades de la organización, en el cual se toman en cuenta las características, potencialidades, debilidades y expectativas de los trabajadores. De igual manera, Chiavenato (2002), iguala desarrollo con capacitación y señala “el desarrollo está centrado en el crecimiento personal

del empleado y su carrera futura, que es el cargo actual". Además el desarrollo de personas se relaciona más con la educación y orientación hacia el futuro que el entrenamiento (adiestramiento).

Ante todo, los programas de capacitación y desarrollo deben contar con el total apoyo de la alta dirección. Este apoyo tiene que ser verdadero y se debe comunicar a toda la organización. El apoyo se hace evidente cuando los ejecutivos proporcionan los recursos necesarios para esta función y se fortalece todavía más cuando los altos ejecutivos toman parte en la capacitación. Esta acción tiende a convencer a los empleados de la verdadera importancia de los programas de desarrollo de recursos humanos.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones del recurso humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización. El autor señala que la capacitación beneficia a las organizaciones de la siguiente manera:

- Conduce a la rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo
- Ayuda a mantener bajo los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Ayala, (2004), fundamenta que como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo y la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

Por otra parte, el autor expresa que la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Se requiere por ello, la capacitación y desarrollo del recurso humano, éstas son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo las aptitudes, conocimientos, actitudes y la conducta social, lo que va a traer consigo el mantenimiento del liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

Ayala (2004) señala que hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo. Puede afirmarse que la capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

Chiavenato (2002) explica que el contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de conducta, a saber:

- 1. Transmisión de Información:** el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.
- 2. Desarrollo de Habilidades:** sobre todo las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
- 3. Desarrollo o modificación de actitudes:** se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes y usuarios (como es el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de venta
- 4. Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Es así, como el autor expresa lo que se logra con la capacitación en cuatro pasos, aumentando el conocimiento de las personas para la realización inmediata de diversas tareas, mejora las habilidades y destrezas no solo para sus puestos actuales sino también para otras funciones más complejas, desarrolla y modifica la conducta para crear un clima más satisfactorio entre ellos y para aumentar la motivación y por último eleva el nivel de abstracción para el desarrollo de ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y estratégicos

Los avances sociales y tecnológicos exigen la remodelación de las tareas de la mayoría de los puestos de trabajo. Por lo que se plantean nuevas necesidades de formación y capacitación del personal orientado siempre a la adquisición de objetivos y la misión de la organización. Los nuevos sistemas de producción igualmente obligan a crear una situación de aprendizaje permanente que permita a los empleados a desarrollar sus potenciales preparándose así para los futuros puestos de trabajo. En ese sentido, los programas de formación y capacitación de las personas en las organizaciones son indispensables para un correcto desempeño del puesto de trabajo, lo que al mismo tiempo es el punto favorable para la producción y el desarrollo personal.

Tipos de Capacitación

(Ayala 2004 p.315), afirma que la capacitación puede ser interna o externa. Los procesos de capacitación interna se han enfocado en el desarrollo de instructores internos con un doble propósito, por un lado, disminuir los costos asociados a la formación y entrenamiento del personal a través de organizaciones externas y por el otro, valorar y aprovechar el conocimiento interno de sus profesionales, especialmente de aquellos que por

su experiencia y formación conocen a fondo cada uno de los procesos de la organización.

Sin embargo, una de las dificultades más frecuentemente manifiestas por los aprendices tiene que ver con las habilidades de comunicación y las destrezas pedagógicas de los instructores internos. La capacitación externa es la capacitación proporcionada por alguna instancia externa a través de consultores, especialistas u organizaciones externas.

De la misma forma, los programas de capacitación interna son muy importantes, sin embargo, un proceso de capacitación externa puede agregar mayor interés, ofrecer un aspecto más amplio de experiencias y prácticas laborales, así como proporcionar mejores oportunidades para la discusión con otras personas que enfrenten problemas de la misma naturaleza. (p.316)

La capacitación en destrezas interpersonales es una prioridad para muchas organizaciones. A continuación se describen los principales tipos de capacitación que proporcionan las organizaciones:

- a) Destrezas Interpersonales: incluye liderazgo, entrenamiento, destrezas de comunicación, resolución de conflictos, creación de equipos, servicio al cliente, conciencia cultural y la diversidad.
- b) Técnica: capacitación y conocimientos de productos, procesos de ventas, tecnología de información, aplicaciones de computo.
- c) Empresarial: finanzas, mercadeo, calidad, planeación estratégica y cultura organizacional.
- d) Obligatoria: seguridad, salud y acoso sexual.
- e) Gestión de Desempeño: cualquier capacitación que ayude a un empleado a mejorar su desempeño laboral.

- f) Solución de problemas y toma de decisiones: definición de problemas, evaluación de las causas, creatividad en el desarrollo de alternativas, selección de soluciones.

Métodos de Capacitación

La capacitación de empleados se puede realizar de forma tradicional, incluyendo la capacitación en el trabajo, la rotación de empleos, la enseñanza y el adiestramiento, los ejercicios de experiencia, los cuadernos de ejercicios y manuales, o las conferencias en el salón de clases. Sin embargo, muchas organizaciones dependen cada vez más de métodos de capacitación basados en la tecnología, debido a su facilidad de acceso, menor costo y su capacidad de proporcionar información.

Métodos Tradicionales de Capacitación

- a) En el trabajo: Los empleados aprenden a realizar las tareas simplemente al realizarlas, por lo general después de una introducción inicial a la tarea.
- b) Rotación de empleos: Los empleados llevan a cabo diferentes trabajos en un área en particular, siendo expuestos a diversas tareas.
- c) Enseñanza y capacitación: Los empleados trabajan con alguien experimentado que proporciona información y apoyo.
- d) Ejercicios de experiencia: Los empleados participan en representación de roles, simulaciones u otros tipos de capacitación frente a frente.
- e) Cuadernos de ejercicios y manuales: Los empleados utilizan cuadernos de ejercicios y manuales para obtener información.
- f) Conferencias en el salón de clases: Los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitir información específica

Métodos de Capacitación Basados en Tecnología

- a) CD-ROM, DVD, cintas de video, cintas de audio: Los empleados escuchan o ven medios seleccionados que transmiten información o demuestran ciertas técnicas.
- b) Videoconferencias, tele conferencias, televisión por satélite: Los empleados escuchan o participan conforme la información que se transmite o se demuestran ciertas técnicas.
- c) E-aprendizaje: Aprendizaje basado en Internet donde los empleados participan en simulaciones multimedia u otros módulos interactivos

Diagnóstico de las necesidades de capacitación.

(Paniagua A. y otros 2008) indican que este es un tema complejo, es un estudio específico que se realiza en cada puesto de trabajo para establecer la diferencia entre los niveles preestablecidos de ejecución y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia sea de conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes. El punto de partida para la determinación de necesidades de capacitación es la existencia de problemas presentes y prever necesidades futuras, ello permite determinar las necesidades a resolver en un corto, mediano y largo plazo.

Las necesidades de capacitación se traduce en conocimientos, habilidades o actitudes que deben ser adoptados, desarrollados o modificados para mejorar la calidad de trabajo y la preparación integral del individuo. Una necesidad de capacitación es la diferencia cuantificable o medible que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de la persona que lo ocupa.

Tiene como fin determinar cuáles empleados requieren entrenamiento y qué debe incluir éste. La detección de necesidades sirve para garantizar que los recursos se inviertan de manera apropiada en las áreas en las que alguna necesidad patente de capacitación. La detección de necesidades de capacitación es la parte medular de la planeación. Implica cuatro pasos:

- a) Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- b) Identificar quienes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad.
- c) Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes).
- d) Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

El análisis de tareas y del desempeño de los empleados son dos formas para identificar las necesidades de capacitación. El primero evalúa las aportaciones de los empleados para determinar si la capacitación reducirá los problemas de operación, como errores en el servicio, demasiados materiales de desecho o producción baja. Sin embargo, también puede recurrirse a otras técnicas como los informes de los supervisores, los registros de personal, las solicitudes de la administración para capacitar al personal, la observación de los trabajadores en sus labores, las pruebas de conocimiento y las encuestas a clientes (Chiavenato, 2000). Además existen indicadores para detectar necesidades de capacitación mencionados por el mismo autor:

1. A priori: Se refiere a aquellos que si ocurrieran, ocasionarían necesidades de capacitación fácilmente previsibles antes de que los problemas surjan, como por ejemplo:

- a. Expansión de la empresa
- b. Reducción del número de empleados
- c. Cambio de métodos y procesos de trabajo
- d. Sustituciones o movimiento de personal
- e. Ausencias, licencias y vacaciones del personal
- f. Expansión de los servicios
- g. Cambio de los programas de trabajo o de producción
- h. Modernización de maquinaria y equipo
- i. Producción de nuevos productos.

2.A posteriori: Son los relacionados con necesidades de capacitación no atendidas, por lo que se actúa cuando el problema ya ocurrió. Ejemplos de estos indicadores son:

a. Problemas de producción: Calidad inadecuada, baja productividad, averías en equipos e instalaciones, comunicaciones defectuosas, exceso de errores y desperdicios, elevado número de accidentes, poca versatilidad de los empleados, mal aprovechamiento del espacio disponible.

b. Problemas de personal: Número excesivo de quejas, poco o ningún interés por el trabajo, falta de cooperación entre los trabajadores o de éstos hacia la empresa, demasiadas ausencias y ausentismo, dificultades para la conseguir

empleados que cumplan con el perfil requerido, tendencia a atribuir faltas a los demás y errores en la ejecución de órdenes, entre otros.

El procedimiento completo de detección de necesidades de capacitación según dicho autor, incluye lo siguiente:

- Búsqueda de evidencias generales.
- Selección de áreas críticas.
- Especificación de evidencias del área crítica.
- Obtención de la descripción del puesto o de la lista de tareas.
- Selección de técnicas y elaboración de instrumentos de investigación.
- Aplicación de técnicas de detección de necesidades de capacitación (DNC).
- Análisis de información

Planes de Capacitación

El plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos, constituye un factor de éxito debido a que determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o Institución, permitiendo que los colaboradores brinden el mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos empresariales.

El plan permite tener una visión general acerca de lo que se desea realizar, por lo que considera:

- Datos generales de la organización.
- Puestos de trabajo que involucra.
- Número de trabajadores que serán capacitados.

- Tiempo en que será desarrollado.
- Prioridades de atención
- Eventos a realizar.

(Vecino J. 2014), especialista en gerencia de RR.HH. y en diseño de ejecución y coordinación de capacitación, considera que la administración de los procesos de entrenamiento tiene que apoyarse en el marco estratégico corporativo e incluir el impulso de las competencias que la empresa necesita. “Es imprescindible tener clara cuál es la filosofía de un programa de desarrollo humano. Debe estar orientado al fortalecimiento de las habilidades del recurso humano de la empresa. De esta manera, se interiorizan las competencias y se dará un mayor alcance y sentido a la labor que se realiza cada día”. (Pinzón M. 2015), recalca que es preciso conocer la misión, la visión y el modelo de negocio para saber en realidad cómo ejecutar el plan de capacitación. “El desarrollo de las personas y lo que las empresas esperan de ellas son dos aspectos que se pueden evidenciar al saber cuáles son los objetivos que se esperan”. (Suarez. A. 2008)

Un plan de capacitación debe ser preciso y estructurado. Es importante que se atiendan las necesidades de formación y entrenamiento, así mismo, que estén alineadas con las necesidades de formación de la compañía.

Modalidades para impartir la capacitación

Elaborados el plan y programas de capacitación, el siguiente paso es llevarlos a la práctica; es decir, operar las acciones de capacitación. Para ello se deben

prever algunos aspectos antes, durante y después de la realización de los eventos.

1. Seleccionar la modalidad de capacitación más adecuada:

Curso

- Evento de capacitación formal.
- Desarrolla la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes.
- Puede combinar la teoría y la práctica.
- Su duración depende del tiempo disponible y contenidos, en promedio 20 horas.
- Se emplea cuando se desea involucrar al trabajador en actividades más teóricas.

Taller

www.bdigital.ula.ve

- Evento de capacitación que desarrolla temas vinculados a la práctica.
- Es de corta duración (menor de 12 horas)

Seminario

- Tiene como objetivo la investigación o estudio de temas.
- Los participantes fungen como investigadores.
- Se conforman por grupos de discusión y análisis de temas.
- Su duración es corta (2 a 4 horas diarias aproximadamente).
- Se utiliza para tener un conocimiento más profundo de determinados temas y/o situaciones.

Conferencia

- Su finalidades proporcionar información, datos, temas, etc.
- El ponente debe ser un experto que explique, ilustre, etc.
- Su duración es relativa, depende de la prolongación de las sesiones.
- Se lleva a cabo principalmente para capacitar a personal de nivel directivo y cuando se dispone de poco tiempo para el desarrollo de un tópico o grupo de ellos.

2. Los requisitos para su conformación son:

Revisar el programa de capacitación a fin de determinar con claridad los objetivos generales, particulares y específicos.

Análisis del contenido

Se revisan los temas y subtemas para establecer el manejo, orientación y metodología de instrucción.

- Selección, ordenamiento de actividades y técnicas de instrucción
- Asignación de tiempos (del instructor y participantes).
- Selección de recursos y materiales didácticos a emplear por evento.

Agentes capacitadores

Otro elemento importante a considerar para la operación de las acciones se refiere al papel de los agentes capacitadores, pues de ellos depende en gran medida los resultados que se obtengan de los eventos, son una parte a considerar en la planeación de los mismos y en las sesiones de instrucción así como un factor sustancial en la presentación del plan y programas de capacitación.

Existen diferentes tipos de agentes capacitadores de acuerdo a sus características y funciones así como por lo establecido en los artículos que determinan su fundamentación jurídica.

Recursos didácticos

Audio

- Grabación (disco y cintas)

Video

- No proyectable: Pizarrón, carteles, rotafolio, franelógrafo, modelos, libros, maquinaria y equipo.
- Proyectable: Transparencias, acetatos, proyección de cuerpos opacos

Audiovisual

- Películas en cine y videotape, televisión, transparencias unidas a un guion grabado.

Criterios para seleccionar los recursos didácticos

- Analice los objetivos para definir el área de dominio (cognoscitivo, afectivo, psicomotriz) que se trabajará.
- Considere la madurez, interés y aptitud del grupo para evitar el uso de recursos infantiles, complicados y confusos.
- Identifique las ventajas y limitaciones de cada uno de los recursos que se pretende elegir y opte por el que proporcione mayores ventajas.
- Al elegir un recurso se debe pensar en mantener un equilibrio, con ello se evitará el abuso de uno solo, que puede provocar aburrimiento.

- Considere la actividad particular de instrucción, porque a pesar de que un recurso satisfaga los requerimientos para su utilización, puede no ser adecuado para un tema específico.
- Identifique el dominio que tenga del tema y la habilidad como instructor para manejar los recursos.
- Observe las instalaciones en donde se llevará a cabo la capacitación: la visibilidad, acústica, iluminación, ventilación, amplitud y recursos con que cuenta la empresa.

Realización del evento

Una vez seleccionados a los agentes capacitadores a través de los cuales se llevará a cabo el desarrollo de los eventos, es necesario considerar las fases correspondientes a la ejecución de los mismos.

La realización de cualquier evento comprende los pasos siguientes:

Preparación

Se refiere a la organización que debe existir para el desarrollo adecuado de un evento, coordinando las características de los siguientes aspectos:

De los participantes:

- Área ocupacional a la que pertenecen
- Nivel que ocupan
- Puesto que desempeñan
- Edad
- Escolaridad
- Horario de trabajo

Del evento:

- Nombre del curso, taller, conferencia, seminario, etc.
- Nombre del instructor
- Objetivos
- Fecha de realización
- Horario

Del ambiente:

- Selección de aulas
- Condiciones materiales e higiénicas
- Visibilidad, acústica, ventilación. etc.
- Servicios complementarios: cafetería, materiales, servicios, etc.

www.bdigital.ula.ve

Ejecución

Es la realización propiamente dicha de los eventos de capacitación, en ese momento se deben considerar:

- La intervención y desempeño de los agentes capacitadores
- Ratificación de los coordinadores.
- Asistencia de los participantes.
- Óptimo funcionamiento de las instalaciones.
- Desarrollo de los cursos, módulos, talleres, etc.
- Cumplimiento permanente de los objetivos

Evaluación del proceso de Capacitación

Kirkpatrick D. experto en temas de formación y RR.HH. desarrolló un modelo simple y flexible para evaluar en cuatro niveles el impacto que un programa de formación corporativa puede tener en una organización.

- Reacción o satisfacción Este nivel busca responder cuál fue la acogida que tuvo la actividad con los participantes. Así mismo, determina en qué medida se valoró la acción capacitadora.
- Aprendizaje Ayuda a vislumbrar si las personas desarrollaron los objetivos que se tenían presupuestados. Se determina el grado de conocimiento adquirido.
- Comportamiento Este aspecto permite ver si las personas han transferido a su trabajo el conocimiento que adquirieron.
- Resultados El objetivo de este nivel es saber cuál fue el impacto que se dimensiona en cuanto a cantidad y calidad para compararlos con los objetivos esperados. Aquí se descubre si en verdad la capacitación fue la conveniente.

Evaluación de las acciones

Concluida la fase de operación y con el propósito de tener conocimiento preciso de los resultados logrados en relación a lo planeado, es necesario llevar a cabo un trabajo de evaluación para obtener información útil para analizar los cambios de conducta logrados en los capacitados, su desempeño en el área de trabajo, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervinieron en el proceso.

Para obtener datos objetivos y completos de esta etapa, es conveniente que se realice en tres momentos:

Evaluación diagnóstica

Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere.

Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo.

Evaluación intermedia

Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.

Evaluación sumaria

Se enfoca a los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas a fin de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo. En este momento es cuando se analiza la efectividad y funcionalidad de las acciones emprendidas a fin de reprogramar nuevas tareas.

Programas de Capacitación

(Paniagua, A. 2008). Señala, que los programas de capacitación es la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzca a alcanzar una serie de objetivos previamente determinadas.

Para lograr los objetivos y metas de la empresa, así como aprovechar ópticamente los recursos de que disponen, se requiere planificar y sistematizar sus actividades. Es aquí en donde la función de elaborar programas de capacitación adquiere mayor importancia, al considerar que a través de su adecuada aplicación se capacite a los trabajadores para que realice sus actividades en forma efectiva.

Las funciones de los programas de capacitación son las siguientes:

- Orientar las actividades de capacitación al señalar los objetivos, actividades, técnicas y recursos que se aplicaran durante el proceso instrucción-aprendizaje.
- Seleccionar los contenidos al tener como parámetro el análisis de actividades de manera organizada y sistemática con base en el diagnóstico de necesidades.
- Brindar al capacitado la visión total respecto a cómo será el proceso instrucción aprendizaje durante el periodo establecido.
- Proporcionar las bases para efectuar las evaluaciones del programa, es decir, la forma en la que está estructurado respecto a la selección y organización de contenidos y su ubicación en relación al plan de capacitación del cual forma parte.

Los programas pueden ser según Ponce. A (1986):

- a) Generales y particulares: Según que se refieran a toda la empresa, o a un departamento en particular. Debe advertirse que los términos “General y particular”, son relativos, como lo son el género y la especie: así, tan sólo los programas para toda la empresa son siempre generales, en tanto que los de producción, serán particulares en relación con los de toda la empresa, pero serán generales respecto a los programas de mantenimiento, etc.
- b) A corto y a largo plazo: Suelen considerarse a corto plazo, los que se hacen para un mes, dos, tres, seis y hasta un año. Los que exceden de un año (bienales, trienales, quinqueniales, etc.) suelen considerarse como programas a largo plazo.

No deben confundirse los programas generales, con los a largo plazo, y los particulares con los a corto plazo. Puede un programa particular, relativo a la capacitación, ser para un mes o para dos años

Importancia de los programas.

El Programa, sirve de orientación en las acciones y procedimientos a seguir en las actividades que se realizan en las empresas, para alcanzar los objetivos. Estos indican cuales son los pasos siguientes en un proceso de actividades, los recursos y otros elementos necesarios que se tienen que llevar a cabo en un curso de acción.

También indican las metas que han de alcanzarse, las líneas de conducta a seguir y las etapas que deben de desarrollarse.

Los cinco pasos en el proceso de capacitación

Los cambios importantes en los ambientes externo e interno exigen un cambio corporativo. Una vez que se reconoce la necesidad de un cambio y se toman en cuenta los factores que influyen en la capacitación, comienza el proceso para determinar las necesidades de capacitación.

La competencia global ha aumentado drásticamente la necesidad de eficiencia. Esto ejerce un impacto en la capacitación, ya que se requiere una capacitación oportuna. Además, es necesario relacionar en forma más estrecha la capacitación con los objetivos organizacionales y necesidades específicas. Para Dessler, G. (2001), es conveniente pensar que los programas de capacitación consisten en cinco pasos, los que se describen a continuación:

- a) Análisis de las Necesidades: Su propósito es identificar las habilidades específicas que se necesitan para desarrollar el trabajo, analizar las habilidades y las necesidades futuras de los futuros practicantes y desarrollar objetivos específicos y mesurables de los conocimientos y el desempeño.
- b) El diseño de la instrucción: Se arma y produce el contenido del programa de capacitación, inclusive ejercicios y actividades.
- c) Validación: En el cual se eliminan los defectos del programa de capacitación.

- d) Aplicación: Se aplica el programa de capacitación, usando técnicas como capacitación práctica, clases y aprendizaje programado.
- e) Evaluación y seguimiento: Éstos sirven para determinar la efectividad del programa. Se debe evaluar de acuerdo con:
- Reacción: Documentar las reacciones inmediatas de los educandos ante la capacitación.
 - Aprendizaje: Usar recursos para la retroalimentación así como pruebas previas y posteriores para medir lo que han aprendido los aspirantes de hecho.
 - Comportamiento: Anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas una vez terminada la capacitación. Ésta es una manera de medir el grado en el cual los empleados aplican las habilidades y conocimientos nuevos a su trabajo.
 - Resultados: Determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario.

Identificación de Requerimientos de Capacitación

Antes de definir el programa, es necesario identificar el tipo de capacitación que se requiere. Esto implica considerar tanto el proceso que se va a verificar como el personal que lo llevará a cabo.

El programa de capacitación necesita especificar adecuadamente sus objetivos y resultar pertinente e interesante. Hay que concentrarlo en sus objetivos y hacerlo lo más sencillo posible.

A través del programa de capacitación, el personal experimentado debe recordar lo que se tiene que hacer; por otro lado, para el personal de nuevo ingreso debe tener un carácter introductorio y didáctico. Para el personal permanente se requiere un nivel de capacitación elevado y continuo, que debe ser instrumentado de manera progresiva en la medida en que el personal se vaya involucrando en el proceso de trabajo y en las complejas áreas de actividades que lo componen.

En este punto se debe prestar atención, tanto a las necesidades del individuo como a los requerimientos para capacitarlo en un procedimiento en particular. Ningún administrador de personal en el ámbito directivo alcanzará el punto donde conozca a la perfección todo lo relacionado con el proceso. El aprendizaje es una actividad de toda la vida. El administrador de personal debe asegurarse que cada miembro del personal cuente con la capacitación y apoyo necesario para ejecutar las tareas encomendadas.

Es conveniente que cada año se realicen entrevistas y una rigurosa evaluación sobre el desempeño del personal de base. Esta es una buena oportunidad para evaluar de manera abierta y amistosa la forma en que se está desempeñando el empleado. ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades del personal? ¿Qué están haciendo bien y mal? ¿Qué clase de habilidades poseen y cuáles otras les gustarían desarrollar? La capacitación debe considerar las necesidades generales de los empleados permanentes, por ejemplo: La administración del tiempo o la selección, presentación, trato y negociación con el personal, son habilidades que se aplican a muchos aspectos de los negocios y la vida cotidiana.

El proceso de evaluación debe identificar todas las necesidades de capacitación, incluyendo tanto las áreas especializadas como aquellas que no lo son, y luego jerarquizarlas y establecer un programa para atender las carencias o limitaciones identificadas. Siempre es útil probar el efecto de la capacitación mediante ejercicios de simulación que evalúen qué tanto se ha asimilado.

Estructura de la Propuesta de un Programa de Capacitación.

Un programa de capacitación se prepara con el fin de dotarles a los empresarios y empleados destrezas y habilidades en administración, finanzas, mercadeo, producción, administración de personas y otras áreas relacionadas.

La propuesta de un programa de capacitación debe ser clara y organizada. A continuación se detallan sus componentes:

a) Descripción General del Programa de Capacitación

Ante de hacer referencia directa a los objetivos, contenidos, metodología y evaluación del programa de capacitación, es conveniente presentar una introducción o vista panorámica acerca de lo que comprende el programa. Entre otra información, se puede explicar brevemente en este apartado el tema central del programa de capacitación y su importancia formativa.

Una breve referencia al tema central del programa actúa de la misma manera que el índice de un libro o una síntesis de un artículo:

ubica al lector y le facilita entender los restantes componentes del programa.

Es recomendable indicar los temas más significativos para lograr una idea sobre los contenidos que abarca el programa de capacitación. Se debe indicar las habilidades, los conocimientos, los valores y actitudes que pretende formar y desarrollar con el programa.

b) Objetivos

Es importante que con los objetivos se enuncie claramente los aprendizajes que se desea y necesita que los participantes construyan en la capacitación; de esta manera, dichos elementos recuperan su potencial expresivo y no aparecen en el programa como un formalismo. Los objetivos generales son grandes metas que deberán alcanzar los participantes. Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa.

Los objetivos específicos son necesarios para plantear la evaluación en forma coherente de los aprendizajes que se pretende alcanzar. Se llaman específicos porque detallan y concretizan las actividades de aprendizaje y evaluación, así, será cumplida a cabalidad la función orientadora del programa; es decir, que, leyendo los objetivos específicos, cualquier persona tendrá claridad sobre ¿Qué se debe aprender específicamente y qué se va a evaluar?

d) Contenidos

Es el conjunto de temas que forman el cuerpo del programa de capacitación y que es usado como la materia prima para los aprendizajes planeados.

En muchos casos, la planeación de los contenidos de un programa nos coloca frente a dos asuntos didácticos: la selección de la materia, o determina de cuántos y cuáles temas y subtemas incluir, y la organización de los contenidos seleccionados, o determinación de la forma y el orden en que dichos temas y subtemas se presentarán a los participantes para su estudio.

La selección del contenido es una tarea grande, ya que toca recortar los temas que subjetivamente se consideran imprescindibles para la capacitación.

Siempre es necesario elegir, escoger unos temas y descartar otros. Para realizar esta selección, no existe un criterio único. Después de la selección, la organización del contenido es la segunda tarea en este punto del programa. El contenido seleccionado debe presentarse en una secuencia que facilite su comprensión (de lo general a lo particular, de lo simple a lo complejo, etc.), y módulos o unidades temáticas que dividan el tema central en “porciones” más pequeñas, con el fin de pautar el recorrido a realizar. Esta división y ordenamiento son necesarios.

d) Metodología

Es la concepción integral del proceso por medio del cual se pretende capacitar con el perfil establecido. Se basa en varios principios referentes a los participantes, la naturaleza del proceso de la enseñanza y el aprendizaje. En el programa se concreta en términos descriptivos genéricos referentes a la manera y el camino a seguir de la capacitación.

Se debe contestar en términos genéricos las siguientes preguntas: ¿Cómo se efectuará el trabajo de capacitación? ¿Cuál es el camino a seguir? ¿Qué métodos y técnicos se emplearán?

e) Actividades de Aprendizaje

Son todas aquellas acciones planeadas que forman parte del quehacer cotidiano en el marco del proceso de capacitación, en las que se involucran a los estudiantes (participantes), el profesor y otros posibles actores y cuyo propósito es lograr ciertas metas u objetivos en la capacitación.

El aprendizaje requiere que el estudiante desarrolle actividades que le permitan construir el conocimiento.

Las actividades de aprendizaje se definen como un sistema de actividades que generan interacciones entre el alumno y su ambiente, orientadas al logro de determinados aprendizajes, donde se incluyen acciones físicas o sicomotoras, operaciones mentales o cognoscitivas y connotaciones socio-afectivas.

Se debe tener presente el tiempo disponible para el curso es una condición indispensable para elaborar un programa realista. Se recomienda construir una línea de tiempo donde se ubicarían los temas y subtemas con las actividades de aprendizaje que corresponden a cada uno de ellos. De esta manera, se podrían planificar las actividades tomando en cuenta tanto el tiempo presencial como el trabajo extra clase.

f) Evaluación

La evaluación se define como un elemento que constituye el proceso amplio mediante el cual se puede percibir el logro de los objetivos propuestos y, por lo tanto, los avances que muestran los estudiantes debido a las experiencias de aprendizaje que han vivido.

www.bdigital.ula.ve

g) Cronograma

Es una descripción clara que distribuye y ordena los objetivos, los contenidos, las actividades de aprendizaje, la evaluación y otros componentes del programa, de acuerdo con el tiempo disponible, tomando en consideración diferentes variables que inciden en la duración de estudio de cada uno de los temas o módulos del programa.

h) Presupuesto

Es un documento que refleja anticipadamente la inversión necesaria para llevar a cabo un programa, expresado en valores y

términos financieros el cual debe cumplirse en un determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

i) Perfil del Docente

Es la información sobre el docente a cargo del programa de capacitación, en el caso de un programa compartido, acerca de los profesores que forman parte del equipo docente.

Formación

www.bdigital.ula.ve

La formación como acción permanente se ha consolidado en todas las actividades y sectores socioeconómicos, desde las industrias, los servicios, las profesiones liberales, las ofertas recreativas y los espacios culturales hasta el mundo de la vida doméstica.

La formación es un medio eficaz para dar respuesta a este nuevo escenario, de tal modo que el trabajo en equipo, la familiarización con técnicas y dinámicas diferentes de las propias áreas, el establecimiento de vías reciprocas de información y comunicación, la dirección de grupos y por supuesto la calificación tecnológica son los objetivos centrales de su propuesta. La implementación de planes de formación contribuye no solo a la transmisión de los conocimientos estándares sino que son un medio privilegiado de cristalización y aprovechamiento de la experiencia, optimizando un saber hacer que los propios profesionales han ido construyendo en sus propios puestos de trabajo. (Carnivell G. 2013: 307)

Gestión de Recursos Humanos por Competencias

Ese enfoque comenzó a desarrollarse en los estudios de psicología industrial y organizacional en las empresas norte americanas a finales de la década de los sesenta y a principios de los setenta David McClelland (Mitrani, 1992; p.215) afirma que las competencias no fueron desarrolladas ni estudiadas de manera detallada, ya que en aquella época el estudio de los rasgos de personalidad no era tema clave dentro de la psicología organizacional.

Como se ha afirmado, el estudio de las competencias no es algo nuevo, desde los comienzos de la década de los setenta ya existían investigaciones enfocadas hacia este tema. Las investigaciones no hacían más que demostrar la incapacidad que tenían algunos test o pruebas de actitudes y conocimientos para predecir el éxito en las funciones laborales y en las relaciones humanas. En la década de los ochenta, muchos países, entre ellos Inglaterra, comenzaron a utilizar técnicas de análisis orientadas a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente.

La mayoría de estos estudios fueron realizados en el área de Recursos Humanos, y conforman una forma responsable de garantizar la eficacia de los empleados en la organización. Para los años noventa ya se planteaban importantes modelos donde el desarrollo de las competencias constituyó un elemento fundamental para el desarrollo organizacional y humano.

Investigaciones de este tipo condujeron a McClelland (1993), uno de los principales estudiosos del tema, a analizar las variables que servirán para

predecir el desempeño, identificando así las ideas y las conductas relacionadas con los resultados favorables. Este autor desarrolla su investigación utilizando una estricta metodología que combina áreas como la sociología, psicología y la estadística.

Pereda y Berrocal, 1999 (p. 36) , explican que la importancia de la Gestión Humana por competencias está dada por el hecho que sus lineamientos deben ir acordes con la planeación estratégica de la organización, es decir, los objetivos de esta área, se derivan directamente, de los objetivos y planes estratégicos organizacionales. Estos autores definen estos objetivos como “las personas, con las competencias adecuadas, que la empresa necesita en cada momento y lugar para alcanzar sus objetivos estratégicos, en las fechas fijadas”, es decir, las personas de la organización deben presentar las competencias exigidas para su trabajo.

La Gestión Humana por competencias es una herramienta estratégica para la organización, si se entiende que en este mundo globalizado, la mayor ventaja competitiva que puede marcar la diferencia en el mercado, es el capital humano. Por ende la Gestión Humana por competencias, se centra en el desarrollo y capacitación constante de sus trabajadores, lo cual les permite adaptarse a los grandes y constantes cambios del entorno.

Queda claro que son las personas competitivas, las que permiten el éxito de la organización, en consecuencia el área de Gestión Humana es la responsable, en gran parte, del desarrollo competitivo de sus trabajadores, a través, de sus diferentes subprocessos, empezando por el desarrollo de perfiles de cargo por competencias, pasando por selección, inducción, capacitación, formación y gestión del desempeño, entendiendo esta última como el proceso que permite un desarrollo progresivo del trabajador dentro de la organización.

Competencias

El tema de competencias tiene muchos autores, corrientes y propuestas pero es importante destacar que uno de los pioneros en el tema fue David MacClelland (Hay Group, 2004; Mondy y Noe, 2005; Martha Alles,2006) quien en los años 70 comenzó a utilizar el término competencias para sus diferentes investigaciones, las cuales estaban orientadas a identificar las variables que diferenciaran el desempeño de los individuos en sus puestosde trabajo.

Uno de los grandes aportes de McClelland (Hay Group, 2004; cp. Martha Alles, 2006) fue comprobar el corto alcance que tenían las pruebas psicológicas para predecir el comportamiento futuro del individuo y por lo tanto el éxito en el puesto de trabajo. Es relevante señalar que este enfoque de McClelland y luego de Hay –McBer es catalogado por Mertens (2002) como psicologista para diferenciarlo a su vez del énfasis inglés centrado en tareas - previo a su trabajo - y del reciente enfoque constructivista de Gonczi en mitad de los 90`s (Mertens, 2002).

Mc Clelland (Hay Group, 2004, Mondy y Noe, 2005) centró su atención en las características y comportamientos de los individuos, dejando atrás antiguas teorías sobre las descripciones de las tareas y los atributos de los puestos de trabajo.

Otra autora que se adentra en la temática de las competencias es Claude Levy Leboyer, en su libro Gestión de las Competencias (2003), presenta la siguiente definición de competencias “...aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los individuos difieren unos de otros”. (p.35)

Las competencias han sido definidas por una gran cantidad de autores, a continuación se presenta una recopilación realizada por Lucena y Navarro (1998):

- McClelland (1974). Son características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo determinado de una organización particular.
- Klemp (1980). Una característica resaltante de una persona cuyo resultado es efectivo y/o superior al desempeño en un trabajo determinado.
- Boyatzis (1982.) Es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.
- Spencer y Spencer (1993). Es una característica subyacente en un individuo, causalmente relacionada con un criterio de referencia efectivo o un desempeño superior en el trabajo.

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo (ver figura 1). Así, una persona es competente cuando se sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas, y realizar actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados.



Figura 1.

Fuente gestión por competencias laboral. INTECAP 2003. P.39

La Competencia es la Capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad, de manera eficiente, eficaz y creativa, conforme a la naturaleza del trabajo. (Bureau V, 2004), por lo tanto la competencia acreditada a un individuo define su capacidad productiva, medida en términos de desempeño real y demostrado en un determinado contexto de trabajo y que no resulta sólo de la capacitación , sino que, además de la experiencia adquirida en situaciones concretas de ejercicio ocupacional. (Alles, A.2003).

Surgimiento del Concepto de Competencia Laboral

A partir de la década de 1970, industrias en todo el mundo comenzaron a experimentar cambios radicales en sus sistemas de producción como resultado de la entrada de economías nacionales en los mercados modernos

globalizados, las crecientes exigencias de productividad y competitividad, y sobre todo, por el desarrollo de tecnología y conocimientos aplicados en todos los niveles productivos. Esta situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión y la organización de los sistemas productivos (Mertens, 1999).

Así mismo, esta necesidad de transformación por parte de las industrias, provocó una creciente demanda de perfiles específicos para desempeñar adecuadamente las nuevas tareas y responsabilidades. Fue hasta ese momento, en el que el sector empresarial visualizó una enorme brecha entre lo que requería como capital humano y lo que existía como tal. Por otra parte, el sector educativo en el cumplimiento de su misión, llegó a transmitir conocimientos de manera masiva y estandarizada, en contenidos rígidos que poco se acercaban a la condiciones del entorno (Hernández, 2002).

Por tal motivo, los empresarios externaron ante sus gobiernos, la preocupación por modificar el sistema educativo que hasta ese entonces, se había alejado de la realidad, ya que también existía la errónea idea de que los años de escolaridad, se relacionaban con el desempeño futuro del individuo en el aspecto laboral.

La preocupación anterior trajo como consecuencia una amplia discusión acerca de la necesidad de lograr que los objetivos y resultados de la educación, no fueran únicamente producto de un quehacer institucional, sino que permitieran que los individuos se desarrollasen integralmente con el fin de incorporarse a la sociedad contemporánea y ser productivos. Esto significaba que para que la calidad de la educación mejorara, había que modificar los factores internos, como lo son los materiales didácticos o la capacitación a los profesores, pero sobre todo los externos, que se asocian

con la importancia de los contenidos y resultados de la educación, frente a las necesidades que tienen los individuos y que demanda el desarrollo social (QUALEM, 2002).

Cabe señalar que a raíz de este análisis, varios países procedieron a revisar el contenido de sus programas educativos para hacerlos más apegados a su realidad social y laboral. Consecuentemente, el concepto de competencia está íntimamente ligado con la educación y la capacitación (Fletcher, 2000).

La competencia laboral: el enfoque oficial

Reino Unido: Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales (NCVQ) De acuerdo con el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR, 2003), desde los primeros años de 1980 en el Reino Unido se inició un riguroso análisis de los programas educativos, así como la vinculación de éstos con el trabajo.

Dicho análisis tuvo como propósito hacer las reformas educativas necesarias para lograr los siguientes objetivos:

- Crear una fuerza laboral más competitiva en el ámbito internacional.
- Contar con mano de obra más flexible para los diferentes sectores.
- Dar apoyo a la formación continua, con requisitos de ingreso sencillos y con métodos de capacitación más flexibles y claros.

- Cambiar el sistema de capacitación regido por la oferta, a uno que responda a las necesidades del mercado laboral.
- Desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que tenga una sólida reputación.

Por lo anterior, fue necesario crear un sistema integral que impulsara la formación continua y la educación profesional, para que la gente pudiera prepararse de manera efectiva e integrarse al mercado laboral. Fue así como en 1986, se creó el National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) para reformar el esquema de titulaciones profesionales que existían en Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte (Saldaña, 2003).

El Consejo Nacional para las Calificaciones Profesionales (NCVQ) por sus siglas en inglés, es un organismo implementado por el Departamento de Educación y Empleo que se encarga de regular, promocionar y reglamentar las Titulaciones Profesionales. Este sistema no define exactamente el concepto de competencia laboral; se identifica a través de los elementos de competencia que ha establecido, como lo son los logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir, criterios de desempeño, el campo de aplicación y los conocimientos requeridos (Fletcher, 2000).

Saldaña (2003) explica que “el NCQV, garantiza que las personas que trabajan o buscan empleo, sean evaluadas y certificadas según las normas nacionales, y sus calificaciones garantizan la transferencia entre diferentes áreas ocupacionales” (p. 11).

Retomando lo anterior, una vez instaurado el (NCVQ), se hizo evidente la necesidad de poner en práctica una serie de acciones para alcanzar objetivos tales como:

- Mano de obra nacional mejor calificada.
- Titulaciones basadas en los niveles de competencia requeridos para cada puesto.
- Un marco nacional de titulaciones simplificado y organizado.
- Mayor calidad y consistencia en la evaluación y certificación.

Para lograr estos objetivos, el (NCVQ) identificó seis niveles de competencia o calificaciones básicas que incluían la comunicación, la aritmética, el manejo de tecnología de información, trabajo en equipo, responsabilidad por el aprendizaje propio y la resolución de problemas (Mertens, 1999).

La Competencia Laboral bajo el enfoque conductista

La palabra competencia como tecnicismo fue introducida por primera vez en textos de psicología, cuando David Mc Clelland profesor de psicología de la Universidad de Harvard, publicó en 1973 un artículo llamado Examinar competencias más que examinar la inteligencia. En éste, argumentó que los exámenes académicos tradicionales no garantizaban el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida y que con frecuencia se minimizaba la capacidad intelectual de minorías étnicas, mujeres y grupos vulnerables en el mercado de trabajo (Simpson, 2002).

De esta manera, Mc Clelland abordó el concepto de competencia relacionándolo con la motivación humana más que con el intelecto. Por consiguiente, la motivación es el interés recurrente en un individuo que sirve para lograr objetivos; es un incentivo que energiza y orienta comportamientos (Alles 2002).

- Los logros como motivación. Esto significa tener el interés por hacer algo mejor. La gente orientada al logro, prefiere desempeñarse en actividades que le permiten mejorar personal y profesionalmente. No se sienten atraídas hacia empleos donde las situaciones se tornan muy fáciles; prefieren tener la responsabilidad personal por el resultado. Gustan de recibir información acerca de cuán bien trabajan.
- El poder como motivación. La gente que siente motivada por este factor, asocia su trabajo con actividades competitivas y assertivas con el objeto de lograr prestigio y reputación.
- La pertenencia como motivación. Es la necesidad de estar con otros, de pertenecer a un grupo determinado

Simpson (2002) menciona otra investigación realizada en Estados Unidos (Boyatzis, 1982) en la que a principios de los ochenta, precisamente a éste autor, se le encomendó la tarea de encontrar un modelo genérico de competencia laboral. Él propuso definir competencia como características en un individuo, que se relacionan causalmente con el desempeño efectivo o superior en el puesto. Bajo esta óptica, las competencias se agruparon en cinco grupos que son los motivos, rasgos de personalidad, habilidades y

conocimientos, percepción de uno mismo y el rol social que el individuo desempeña en su medio.

Años más tarde, la investigación de Richard Boyatzis fue retomada por Spencer y Spencer quienes definieron modelos genéricos de competencia para profesionales del área de ventas, gerentes y capacitadores. Ellos definieron el concepto de competencia como “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993, p. 13).

Estos autores explican que una característica subyacente es una parte profunda de la personalidad que se manifiesta en situaciones y desafíos laborales. En lo que respecta a la parte de causalmente relacionada, significa que la competencia origina el comportamiento y el desempeño. Como estándar de efectividad, se entiende que la competencia predice quién hace algo bien y quién pobemente, medido sobre un criterio general o estándar. Como ejemplos de criterios se tienen: el volumen de ventas o el número de clientes que compran un servicio (Alles, M. 2002).

Capacitación Basada en competencias

En un sistema educativo tradicional, la unidad de progresión es el tiempo y el centro es el profesor. En cambio, en la estrategia de Capacitación Basada en Competencias (CBC), la unidad de avance es la competencia expresada en la forma de una realización laboral concreta, observable y evaluable y está esencialmente centrada en el participante o aprendiz.

En tal sentido se puede mencionar algunos elementos esenciales que distinguen la estrategia de capacitación basada en competencias:

- 1) Para desarrollar programas basados en competencias, es esencial que éstas se identifiquen cuidadosamente y sean dadas previamente a conocer a quienes deben adquirirlas.
- 2) Los criterios que se utilizaran para evaluar su logro y las condiciones bajo las que se medirá deben ser claramente especificadas y dadas a conocer con anterioridad.
- 3) El programa de capacitación debe orientar claramente acerca de la forma de desarrollar el aprendizaje individual y la evaluación de cada una de las competencias especificadas.
- 4) La evaluación de competencia incluye evidencias del dominio de conocimientos y de actitudes del participante pero, además requiere evidencias del desempeño real de la Competencia como la fuente primaria de la evaluación
- 5) Los participantes progresan a través del programa a su propio ritmo, hasta que se consideran ellos mismos capaces de demostrar su dominio en las competencias especificadas

Ventajas y Limitaciones de la Capacitación Basada en la Competencias

Una de las ventajas esenciales de la CBC es que el foco está puesto en la ejecución exitosa de una actividad relevante que agrega valor a los procesos de la empresa y que ha sido tomada como base del diseño instruccional. Desde esta perspectiva, la siguiente tabla resume las ventajas de la estrategia:

- Los participantes adquieren las competencias requeridas en el desempeño efectivo de sus trabajos.
- Los participantes ganan confianza a medida que tienen éxito en el dominio de las competencias específicas.
- Los participantes conocen exactamente las competencias que deben desarrollar.
- El tiempo de capacitación se usa más eficiente y efectivamente ya que el instructor es un facilitador del aprendizaje a diferencia de un simple proveedor de información.
- La mayor proporción de tiempo el instructor lo dedica a trabajar individualmente con los participantes, o en grupos pequeños, a diferencia de las presentaciones tipo conferencias.

Considerando que hay un número importante de ventajas de la estrategia de CBC, también existen algunas limitaciones potenciales. Con anterioridad a desarrollar programas basados en competencias, es importante considerar estas restricciones:

- A menos que se capacite y se les dé apoyo sostenido a los instructores para que adquieran las competencias que el modelo de CBC requiere, habrá una tendencia a "enseñar cómo nos enseñaron a nosotros" y rápidamente retornaran al papel del profesor tradicional.
- Un programa de CBC solo será efectivo cuando el proceso utilizado para identificar las competencias haya sido suficientemente efectivo. Si

no se ha realizado un cuidadoso análisis de competencias, entonces el programa de capacitación resultante probablemente será muy ineficaz.

Tipos de competencias

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

Competencias básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad.

Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

Competencias conductuales: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación.

Competencias funcionales: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que

componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, entre otros.).

Los Estándares de Competencia Laboral son un referente para: Diseñar programas de capacitación y formación profesional, implementar sistemas de gestión de recursos humanos y evaluar y certificar el desempeño de personas en base a competencias.

Spencer & Spencer, (2008) añaden lo siguiente, Dado que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga a ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, destacando el alineamiento estratégico entre desempeños y metas, se hace necesario derivar desde un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito del negocio

Kaplan & Norton, (2009). En un contexto de alta competitividad, hay que luchar por crecer y desarrollarse para apenas mantenerse en el mismo lugar. Esto obliga a las organizaciones a aumentar la exigencia a sus trabajadores. Ya no basta con el cumplimiento de las tareas, funciones y responsabilidades

propias del cargo, es necesario aportar mucho más para poder generar valor y permitir a la organización sobrevivir en un entorno altamente competitivo. Por tal motivo, es insuficiente poner el énfasis en la obtención de niveles promedio en los desempeños de los trabajadores. Hay que dirigir los esfuerzos a indagar los comportamientos concretos que realmente generan valor, aquellos que señalan el camino hacia la excelencia.

Gestión por competencias

David McClelland (cp. Mertens, 2002) es uno de los primeros autores en describir y analizar la motivación humana y su relación con las competencias. Sus estudios fueron utilizados a nivel mundial como punto de inicio para desarrollar teorías relacionadas con gestión por competencias (Hay Group, 2004) David McClelland (cp. Gallego, s/f,) encuentra en la motivación humana un interés, una razón, una causa para alcanzar un determinado objetivo, es un impulso que guía al individuo de forma natural hacia la meta.

Martha Alles (2002) en su libro Gestión por Competencias: El Diccionario presenta las siguientes como los tres sistemas de motivación humana según David McClelland o lo que se denomina también necesidades socialmente aprendidas (cp. Romero- García, 1994):

- Motivación al Logro: Descrita como aquel interés continuo del individuo por hacer las cosas cada vez de mejor forma. Los individuos con orientación al logro están constantemente en la búsqueda de situaciones que les garantice alcanzar mejoras en las condiciones u objetivos que posee en la actualidad.

- Motivación al Poder: Descrita como el interés que tiene el individuo poder mostrar fortaleza, por sentir admiración, por alcanzar posiciones altas dentro de la estructura. El manejo del poder está directamente relacionada con los valores y creencias del individuo, esto determina en la mayoría de los casos lo que el individuo es capaz de hacer para alcanzar el poder.
- Motivación a la pertenencia: Descrita como la necesidad de afiliación y de relación que tienen los individuos con los demás.

Etapas para el Desarrollo de un Modelo de Gestión por Competencias.

Martha Alles 2002, define que para empezar con un esquema de competencias lo primero en hacer es definir hacia dónde va la organización, estableciendo los siguientes pasos para la implementación de un modelo de gestión por competencias:

- Definir visión y misión. Si ya estuviesen definidas, validar su vigencia
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Así mismo, Alles, expone los siguientes criterios efectivos de competencias

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra
- Recoger información

- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos.
- Es importante que la máxima autoridad de la organización sea un apoyo constante durante el diseño de todo el proceso.

Díaz 2005 (p.18), en su diccionario de competencias laborales, propone un modelo para crear las competencias al interior de la organización, llamado modelo Mcomp, compuesto por 12 pasos relacionados a continuación:

- Compromiso gerencial: implica compromiso tanto de la gerencia, como del grupo que ayudará a la construcción de las mismas a adoptar, un lenguaje particular y a que todos interpretan los conceptos manejados por el modelo propuesto.
- Conformación Comité de Competencias: se elige un grupo que ayudará a la construcción de las competencias, generalmente son seis personas y está conformado por la parte directiva de la organización. Esta tendrá diferentes funciones tales como: identificación de competencias, validación y divulgación al interior de la empresa.
- Capacitación Comité de Competencias: se le brinda una capacitación al comité con respecto al tema de competencias, su importancia, participación y objetividad.
- Sensibilización: Se divulga el programa de competencias a toda la organización, con el fin de hacer más familiar este concepto entre todos los

miembros, generalmente se realizan talleres vivenciales, conceptos de competencias, y auto evaluaciones.

- Identificación de competencias corporativas: se identifican los conocimientos, habilidades y actitudes, que desean que tengan todos los miembros de la organización; teniendo en cuenta la planeación estrategia, su misión, visión, valores y políticas establecidas. Se describe el concepto de la competencia identificada y se crean cinco niveles para disgregar la competencia, igualmente se determina en qué nivel debe tener cada cargo las competencias. Es directamente este grupo el que les da un significado a cada competencia, y determina como desea que se vea esta, dentro de su organización.
- Identificación del alcance del modelo: Una vez definidas las competencias corporativas se establecen las competencias por procesos y cargo o Competencias por procesos: su objetivo es aumentar el nivel de productividad donde se debe:
 - Identificar el proceso en cuestión.
 - Identificar los mejores niveles de productividad y las personas que lo hacen.
 - Identificar las competencias que los hacen ser competentes.
 - Evaluar las competencias de las otras personas que participan en el proceso
 - Establecer brechas de competencias (la margen de diferencia entre las mejores competencias y la de los demás).

Competencias por cargos:

- Realizar un inventario de los cargos de la organización.

- Clasificarlos por grupos.
 - Obtener la mayor información necesaria de los cargos, pues le brindara una visión general del cargo y le ayudara en el proceso de identificación de competencias.
 - Definir cuales cargos harán parte del modelo de Competencias.
 - Seleccionar y aplicar una metodología de identificación de competencias.
-
- Identificación de competencias técnicas y actitudinales. El éxito de esta, radica en la obtención clara y concreta sobre la organización y los cargos que allí se encuentran. Esta identificación se puede realizar de diversas maneras:
 - Panel de expertos: está compuesto por un número determinado de personas, que tienen conocimiento amplio de todas las funciones dentro de la organización y al mismo tiempo tienen un conocimiento global de la misma.
 - Entrevista de incidentes críticos: esta tiene dos formas de aplicación: una por cuestionario y la otra por entrevista. Estos tienen la premisa de que el mejor predictor del desempeño futuro es el desempeño pasado.
 - Análisis funcional. Para la realización de este método, se debe conformar un equipo donde sus integrantes sean: el panel directivo, el empleado que tenga mejor desempeño y el consultor en competencias laborales. Su tarea es identificar las conductas esperadas en el cargo, teniendo como fin, los resultados que se esperan ver. Este método se caracteriza por ir de lo general a lo particular, las funciones pueden ser transferibles entre los diferentes puestos de trabajo, se maneja una misma estructura semántica y se basa únicamente en las funciones, no en procesos ni cargos.

- Descripción de competencias y determinación de niveles de competencias: Después de la identificación de competencias, se definen en qué grado se encuentra cada una de ellas. Cada organización es independiente a la hora de formular dicha jerarquización, la cual debe estar basada en unos comportamientos específicos. El autor propone disgregarlas en cinco niveles: elemental, básico, medio, alto y experto.
- Validación de competencias: Esta validación se realiza con el panel de expertos, donde se analizan las competencias elegidas y sus respectivos grados, ellos se encargarán de mirar la pertinencia y objetividad de la propuesta.
- Diseño del modelo: es la documentación formal de toda la información por competencias, donde van especificadas cada una de ellas, con sus respectivas definiciones y grados.
- Divulgación del modelo: es sumamente importante que todos los miembros de la organización conozcan el modelo por competencias, ya que allí está explícito los comportamientos que requieren que posean todos los trabajadores. En algunas empresas se entrega dichas competencias desde el ingreso a la organización o se realizan mediante un lanzamiento del programa.
- Adopción de nuevos esquemas de gestión bajo el enfoque de competencias laborales: Una vez instaurado el modelo de competencias dentro de la organización, este se toma como base para estructurar todos los procesos de Gestión Humana (reclutamiento, selección, inducción, reinducción, capacitación, entrenamiento, sistemas de evaluación y gestión de desempeño y sistema de compensaciones salariales). Después de la creación y validación

de las competencias organizacionales y específicas dentro de una empresa, se procede a desarrollar los perfiles de cargos por competencias

Perfiles por Competencias.

Según (Alles, M. 2006. p.135), todo perfil está compuesto de dos partes: por un lado se debe tener toda la información requerida del puesto a cubrir; por otra parte se debe tener un conocimiento amplio del perfil de la organización. Por ende, el perfil se deriva de la sincronía de estas dos partes.

Son las descripciones formales de cada puesto de trabajo donde se consignan, además de las funciones y requerimientos para el cargo, las competencias organizacionales y específicas. La elaboración correcta de perfiles por competencias, permite un desarrollo adecuado de los diferentes procesos que se lideran en el Área de Gestión Humana, como los son: reclutamiento selección, inducción, reinducción, gestión, evaluación del desempeño, formación y capacitación.

Pereda y Berrocal 1999, argumentan que al definir los perfiles, se está definiendo “una plantilla cualitativa, entendida como las competencias que deben reunir las personas que ocupen los distintos puestos de la empresa para poder trabajar con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción.” Aunque la descripción de las competencias propias del cargo es el eje central de los perfiles por competencias, debe quedar clara la siguiente información perteneciente al perfil:

- Nombre del cargo.

- Cargo del jefe inmediato.
- Ubicación en la estructura organizacional
- Proceso o área al cual pertenece
- Misión del cargo.
- Áreas de responsabilidad comprendidas en funciones, resultado final e indicadores de gestión.
- Autoridad para tomar decisiones claves.
- Relaciones de trabajo externas e internas.
- Situaciones críticas del cargo.
- Comités o reuniones claves

Finalmente, los Perfiles Ocupacionales basados en competencias, responden a una lógica de oficios completos más que a actividades o tareas aisladas, teniendo de este modo un valor agregado para el ámbito de la formación profesional, capacitación y gestión de recursos humanos en empresas, además de la posibilidad para ser usados en la evaluación y certificación. Se concluye entonces que la elaboración rigurosa de los perfiles por competencias es la base para el desarrollo efectivo de todos los procesos de recursos humanos por competencias.

Descripciones de cargos

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. Una descripción y análisis de cargos concienzudos y juiciosas dan

como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización. La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo. Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales. Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, construidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

La descripción de cargos es importante, ya que trata temas claves; el qué, el cómo, el cuándo y el porqué. Estas preguntas dan las bases de la limitación de un cargo, permiten delimitar obligaciones y todas las tareas y atribuciones que son los elementos que conforman un trabajo y que debe cumplir el ocupante

Sistema de Variables

La variable es una circunstancia susceptible de soportar cambios. Un sistema de variables es, una serie de características por estudiar, en relación

con sus indicadores o unidades de medida (Kerlinger y Lee, 2002) En lo concerniente a las variables, es trascendental acentuar que son construcciones hipotéticas o propiedades que se analizan en un momento determinado. Es una propiedad que puede adquirir diferentes valoraciones y cuya diferenciación es adecuado medirse.

Mata (s/f) afirma que Las variables son magnitud que puede tener un valor cualquiera de los comprendidos en un conjunto de valores de un estudio o investigación determinada. Son todos aquellos datos u observaciones que pueden ser expresados mediante números, es decir, son características de una población determinada, susceptible de medición. Son características que pueden ser observadas en determinado fenómeno natural, social, económico, político etc. Las mismas son susceptibles de adoptar distintos valores o ser expresadas en varias categorías.

Tabla 1 operacionalización de variables

OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
Diagnosticar las políticas y procesos que aplica la Gerencia de Recursos Humanos para el desarrollo y capacitación del personal que labora en la Lotería del Táchira.	Políticas de Capacitación	lineamientos necesarios para el manejo de las capacitaciones de todos los empleados, buscando proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de los mismos	Situación Actual	Políticas Planificación Procesos Gestión	9 (D,E)	Cuestionario

Fuente. Propias del autor

Tabla 2 operacionalización de variables

OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
Identificar las competencias requeridas en el personal para el cumplimiento de los objetivos organizacional es según las funciones que ejecuta dentro dela Lotería del Táchira	Competencias del personal	La Competencia es la Capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad	Competencias básicas	Habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación. Aplicación numérica Solución de problemas Interacción con otros Manejo de tecnologías de información	4	Cuestionario
			Competencias conductuales	Orientación al logro. Proactividad. Rigurosidad. Flexibilidad Innovación	5	

Tabla 3 operacionalizacion de variables

OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
Identificar las competencias requeridas en el personal para el cumplimiento de los objetivos organizacionales según las funciones que ejecuta dentro de la Lotería del Táchira	Competencias del personal	La Competencia es la Capacidad de articular y movilizar condiciones intelectuales y emocionales en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas necesarias para el desempeño de una determinada función o actividad	Competencias funcionales	Requisitos intelectuales Físicos Responsabilidades implícitas Condiciones de trabajo	6,7,8	Cuestionario

Capítulo III

Marco Metodológico

Según Bisquerra (2000), el marco metodológico son “todos los métodos de investigación que describirían los pasos para alcanzar el fin de la investigación. Estos métodos o pasos determinaran como se recogen los datos y como se analizan, lo cual llevará a las conclusiones”

Tipo de Investigación

La investigación descriptiva según Cerbo, B (2007) “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.47).

Tamayo, M (2006) señala que la investigación descriptiva “logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio” (p.56).

De acuerdo al problema planteado, la investigación se realiza bajo la perspectiva cuantitativa. Según lo expresado por Hurtado y Toro (2002), Es “la investigación que predominantemente, tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos, cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística” (p.41)

La presente investigación es de tipo Descriptiva ya que se estudia las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal de la Lotería del Táchira, directamente de la realidad en el medio organizacional.

Diseño de la Investigación

Tamayo, M (2006) señala que el estudio de campo se “apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones” (p.77). Considerando las definiciones expuestas anteriormente esta investigación se enmarca en un estudio campo, de acuerdo con los objetivos planteados, ya que la información se recopiló directamente del área de estudio, es decir, en la Gerencia de Recursos de la Lotería del Táchira.

El estudio está fundamentado en una investigación proyectiva o llamado también proyecto factible, donde Sabino, C (2009) "Es el que permite la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible, cuyo propósito es satisfacer una necesidad o solucionar un problema" (p.90).

Así mismo, el trabajo se vincula a la modalidad de proyecto factible, que según UPEL (2.007): “Consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades”. (p. 16).

Población

Para Ramírez, R (2007) la población “constituye la totalidad de un grupo de elementos u objetos que se quiere investigar, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con lo que se pretende investigar”. Arias, (1997) asegura que “La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan a los elementos o unidades a las cuales se refiere la investigación” (p. 51). Asimismo, Kerlinger y Lee, (2002) certifican que “Una población está compuesta de todos los miembros de cualquier clase de personas, eventos u objetos bien definidos, Una población puede ser finita o infinita” (p. 15).

Para esta investigación la población está constituida por el personal de secretariado del Instituto de Beneficencia Pública Asistencia Social del Estado Táchira- Lotería del Táchira, la cual está conformado por (23) Secretarías, tal como se observa en la Tabla 5 personal secretarial. Para validar la información el instrumento también se aplicara al superior inmediato.

Tabla 4. Personal secretarial de la Lotería del Táchira

Gerencia/oficina/departamento	Cantidad de secretarias
Presidencia	2
Vice-presidencia	1
Dirección	1
Gerencia General	2
Gerencia de Recursos Humanos	4
Auditoria Interna	1
Gerencia de Finanzas	2
Consultoría Jurídica	1
Gerencia de Producto	2
Gerencia de Mercadeo	2
Gerencia de Comunicaciones Corporativas	2
Gerencia de Informática	2
Gerencia de Desarrollo social	1
Total	23

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos de la Lotería del Táchira (2013)

Muestra

Hernández, B (2008). El análisis de una muestra permite inferir conclusiones susceptibles de generalización a la población de estudio con cierto grado de certeza. La muestra según (Malhotra, S 2009) “es un subgrupo de elementos de una población selectos para participar en un estudio, las propiedades de una población” (p.83). Mientras que para (Ramírez, R 2007) la muestra es “es un subconjunto de la población o parte representativa” (p.13). la muestra se considera censal pues se seleccionó el 100 % de la población al considerarla un numero manejable de sujetos, en este sentido (Ramirez 1997) establece la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra.

En el presente trabajo debido a que la población es pequeña, se realizó un censo considerando para el diagnóstico de toda la población, la cual está conformada por las veintitrés secretarías que ejecutan la parte operativa de la Lotería del Táchira.

Técnicas e instrumento de recolección de datos

Hernández, C y Baptista, H (2007), menciona que las técnicas de recolección de datos “es la etapa que consiste en recolectar los datos pertinentes sobre variables, sucesos, contextos, categorías, comunidades u objetos involucrados en la investigación” son las distintas formas de obtener información”. (Pág.53).

El instrumento a utilizar es el cuestionario aplicado mediante la técnica de la encuesta (Ver Anexo 2). Esta técnica permite según Arias (1999), obtener información de la población investigada facilitando la cuantificación de las variables estudiadas.

Validación

La validación del instrumento se obtuvo a través del juicio de tres expertos tal como se presenta en el anexo 1, actividad que se revisó en todas las fases de la investigación, a fin de someter el modelo a la consideración y juicio de conocedores de la materia en cuanto a Promoción y Metodología se refiere y así facilitar el montaje metodológico del instrumento tanto de forma como de fondo, con el fin único de su evaluación y al considerar la misma, hacer las correcciones que tuvieran lugar, para de esta forma garantizar la calidad y certidumbre del modelo

Confiabilidad

Sabino (2002), exterioriza que la "confiabilidad se refiere a la capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones que correspondan a la realidad que se pretende conocer, o sea, la exactitud de la medición, así como a la consistencia o estabilidad de la medición en diferentes momentos" (p. 139) Por lo tanto, un cuestionario de medición, será considerado fiable si las medidas que se realizan con este no exteriorizan errores de medida, por lo tanto, son consistentes.

Para esta investigación se realizó una prueba piloto a un grupo de trabajadores no pertenecientes a la muestra pero con características similares a la misma, determinó la consistencia del cuestionario a través del procedimiento estadístico seleccionado como es, el de Alfa de Cronbach.

En ese sentido Caraballo (2009) asevera que:

... la valoración de la confiabilidad, recurre al método alfa de Cronbach como recurso más aceptado y que opera con el número de elementos y la media de las correlaciones entre los mismos, adoptando valores entre 0.0 y 1.0. La prueba estadística alfa de Cronbach es utilizada cuando se dispone de escalas de items con dos o más valores (Bisquerra, 1996: 67). Para establecer el nivel satisfactorio de confiabilidad suele recurrirse a valores por encima de 0.75, que presuponen un escaso condicionamiento del porcentaje de correlaciones por el error aleatorio de la medida para escalas de uso amplio, por lo que se considera una fuerte confiabilidad.

Para calcular el coeficiente de confiabilidad a la prueba piloto se le aplicó el programa computacional Spss.15.0, con el que se determinó que el Alfa de Cronbach de la prueba piloto fue de 0.91 lo que revelaba que el cuestionario

aplicado para recabar la información presentó una fuerte Confiabilidad. Es oportuno acentuar que un índice de Alfa de Cronbach por encima de 0.75, indica que existe una suficiente confiabilidad en el cuestionario utilizado

www.bdigital.ula.ve

Capítulo IV

Presentación y análisis de resultados

Una vez obtenidos los datos mediante los cuestionarios diseñados y aplicados a la población de estudio es necesario ejecutar el procesamiento para obtener la información relevante, que dará respuesta a las interrogantes de estudio. La presentación de los resultados se hará de acuerdo con los objetivos específicos propuestos, siguiendo las variables seleccionadas y expresadas mediante los valores obtenidos para cada uno de los indicadores identificados.

En primera instancia se presenta la información descriptiva de las características de la población estudiada. En el gráfico N° 1 se observa que el 57% de la población tiene un nivel de estudio profesional, seguido de 25% con nivel de T.S.U.; este hecho demuestra un nivel de formación elevado que representa una base muy buena para el desarrollo de los procesos de capacitación.

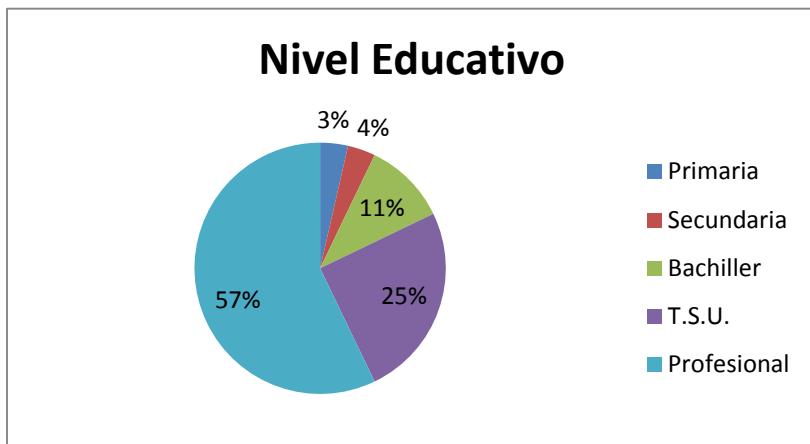


Grafico N° 1. Nivel educativo de los informantes

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Otra característica importante es la antigüedad laboral, el grafico N° 2 se puede visualizar que el 64% del personal secretarial estudiado tiene menos de 5 años laborando en la organización, esto representa una condición que favorece la adopción y establecimiento de planes de formación. Adicionalmente en el grafico N° 3 se evidencia que se incluye personal de todas las dependencias de la organización, la variación porcentual se explica por el número de secretarías que se tienen en cada dependencia de acuerdo con el requerimiento particular.

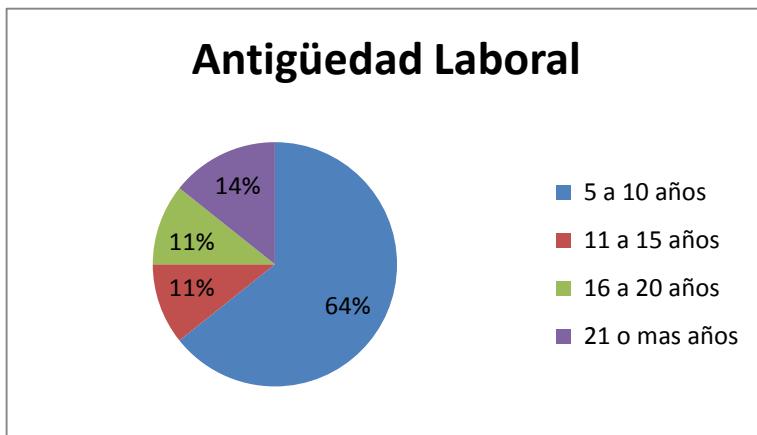


Grafico N° 2. Descripción de la antigüedad laboral

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

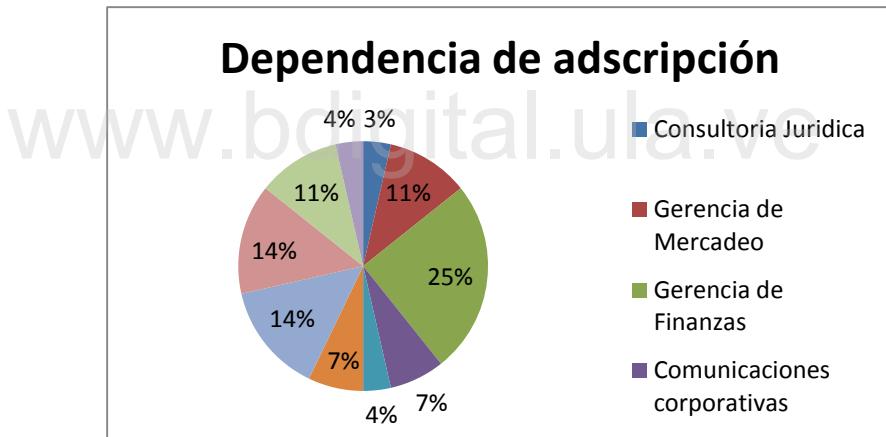


Grafico N° 3. Distribución de la procedencia de la población estudiada

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Objetivo 1: Diagnosticar las políticas y procesos que aplica la Gerencia de Recursos Humanos para el desarrollo y capacitación del personal que labora en la Lotería del Táchira

Para el cumplimiento de este objetivo se manejó la variable Políticas de capacitación, con el propósito de conocer la dimensión situación actual

mediante cuatro indicadores: Políticas, Planificación, Procesos y Gestión. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Indicador 1: Políticas de capacitación, se puede observar en el Gráfico N° 4 que un 36% de la población estudiada manifestó que algunas veces la institución establece estas políticas, un 25% indica casi siempre y un 21% manifestó que siempre, por lo tanto este hecho demuestra que es necesario establecer mecanismos o lineamientos para el manejo de políticas de capacitación, buscando proporcionar oportunidades y el continuo desarrollo de toda la organización.

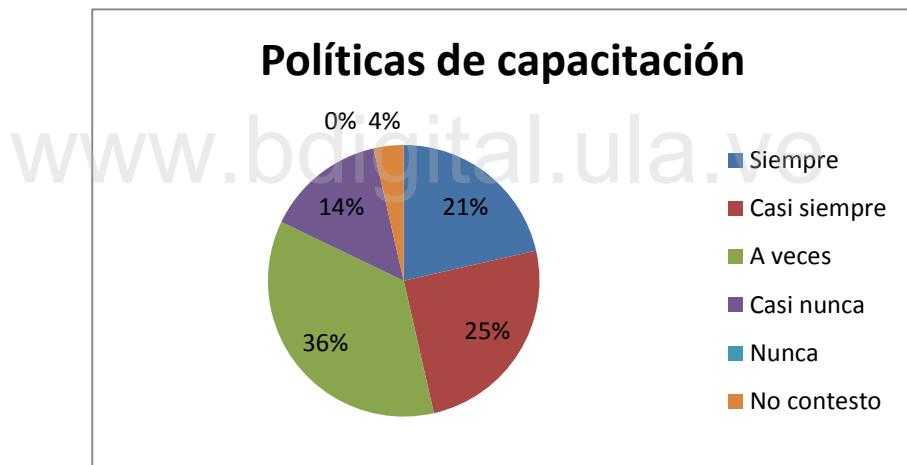


Grafico N° 4. Políticas de capacitación

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Indicador 2: planificación, en el Gráfico N° 5 se observa que un 68% de la población está de acuerdo en implementar siempre mecanismos de planificación de capacitación por parte de la gerencia de recursos humanos, en tanto un 18% manifestó que estos mecanismos deberían implementarse casi siempre, desde esta perspectiva se puede decir que para la institución, es

de mucha importancia la planificación de mecanismos de capacitación, direccionados por la gerencia de recursos humanos.

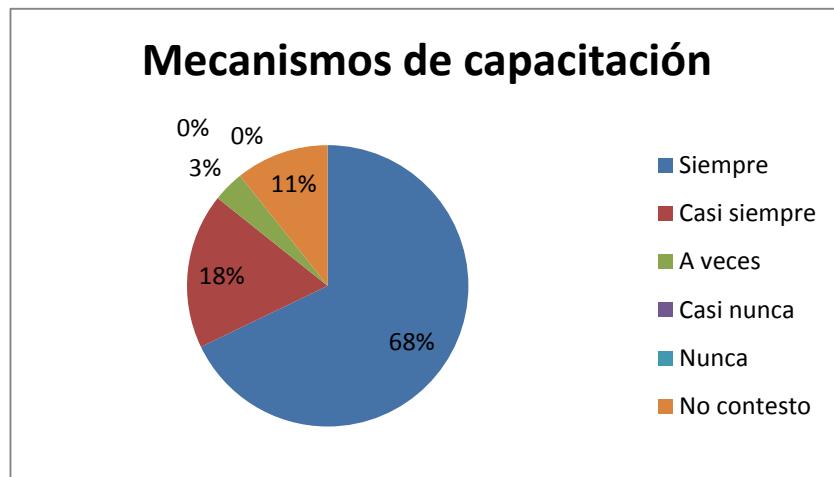


Grafico N° 5. Mecanismos de capacitación

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Seguidamente en el Gráfico N° 6 se puede observar que un 82% de la población encuestada está de acuerdo en realizar siempre una planificación de capacitación por áreas de trabajo para el personal, ya que dentro de la institución en cada gerencia se maneja diferentes procesos administrativos que son específicos para el funcionamiento del puesto de trabajo. Por lo tanto, la gerencia de recursos humanos debería determinar mecanismos de capacitación por área de manera planificada por los puestos de trabajo de cada personal, en este caso del personal secretarial objeto de estudio.

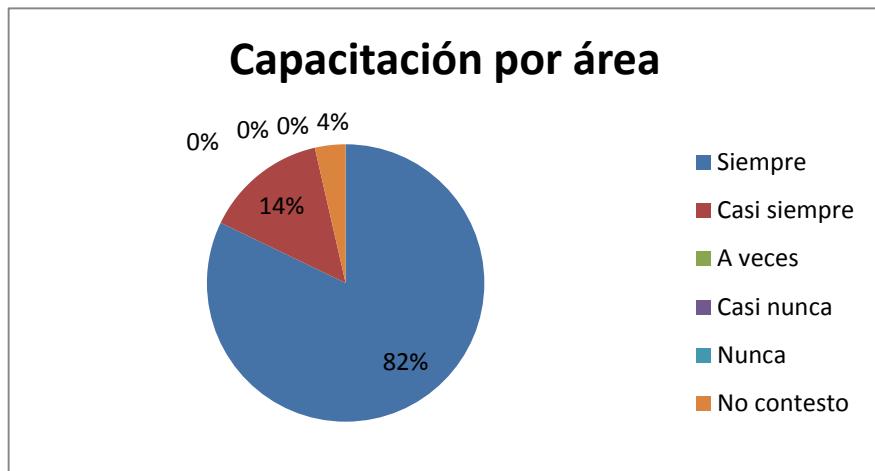


Grafico N° 6. Capacitación por área.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Indicador 3: Procesos. Para este indicador se puede observar en el Gráfico N° 7, que un 63% seleccionó que siempre se deberían actualizar los procesos internos de capacitación, por su parte un 25% mencionó que casi siempre se deberían actualizar, por la tanto dentro del instituto la gerencia de recursos humanos deberá tomar las medidas necesarias a través de un equipo seleccionado para actualizar los procesos internos.

Adicionalmente en el Gráfico N° 8, se puede decir que un 61%, de las secretarías encuestadas manifiestan conocer las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades en su puesto de trabajo, por otra parte el 25% de la población indica que casi siempre conoce las herramientas, este resultado es favorable para la institución ya que en su gran mayoría este personal ha adquirido los niveles conocimiento necesarios sobre las herramientas que se utilizan en su puesto de trabajo.

Seguidamente podemos observar en el grafico N° 9 un 43% de la población manifestó que la institución alguna veces se preocupa por la

capacitación del personal, el 32% casi siempre y un 18% casi nunca, ante la variación porcentual representada podemos decir que la institución debería aumentar su interés de iniciar capacitación de personal en las áreas referentes al cargo que desempeña cada uno, de esta forma mantener los conocimientos básicos y las herramientas en cada actividad que ejecuten en el puesto de trabajo.

Adicionalmente en el grafico 10 podemos observar que el 39% de la población manifestó que siempre son evaluados, seguido de un 32% algunas veces, casi nunca 7% y 4% nunca, ante estas variaciones porcentuales podemos decir que la institución mantiene evaluaciones de desempeño, por lo tanto a través de estas podemos definir cuáles son los empleados, la capacitación que requiere cada uno de ellos por área y puesto de trabajo asignado.

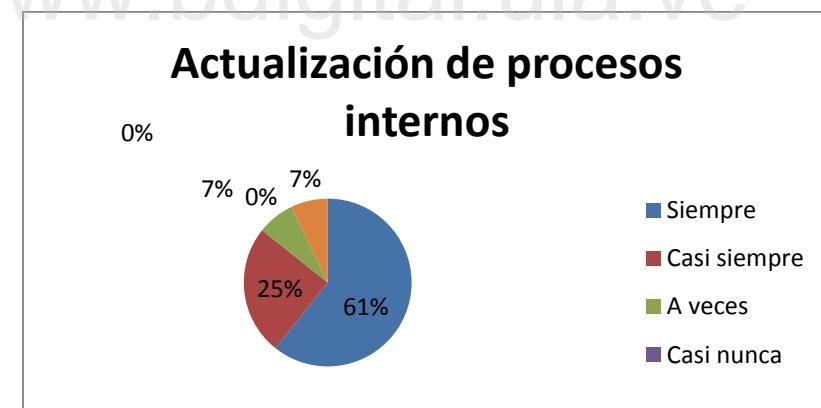


Grafico N° 7. Actualización de procesos internos

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

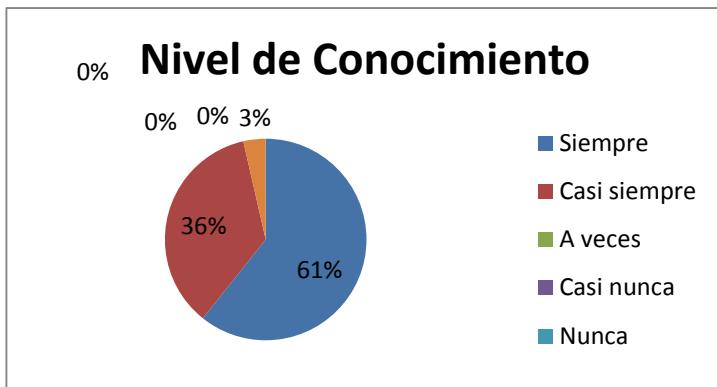


Grafico N° 8. Nivel de conocimientos

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Seguidamente se puede observar en el Gráfico N° 9 que un 43% de la población manifestó que la institución alguna veces se preocupa por la capacitación del personal, el 32% casi siempre y un 18% casi nunca, ante la variación porcentual representada se puede decir que la institución debería aumentar su interés de iniciar capacitación de personal en las áreas referentes al cargo que desempeña cada uno, de esta forma mantener los conocimientos básicos y las herramientas en cada actividad que ejecuten en el puesto de trabajo.

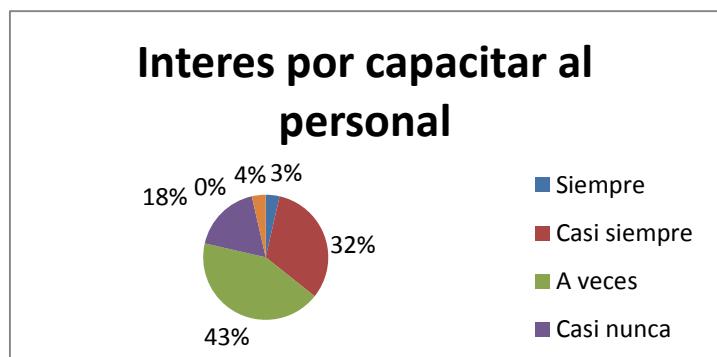


Grafico N° 9. Interés de capacitación de personal

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Adicionalmente en el Gráfico N° 10 se puede observar que el 39% de la población manifestó que siempre son evaluados, seguido de un 32% algunas veces, casi nunca 7% y 4% nunca, ante estas variaciones porcentuales se puede decir que la institución mantiene evaluaciones de desempeño, por lo tanto a través de estas se puede definir cuáles son los empleados, la capacitación que requiere cada uno de ellos por área y puesto de trabajo asignado.

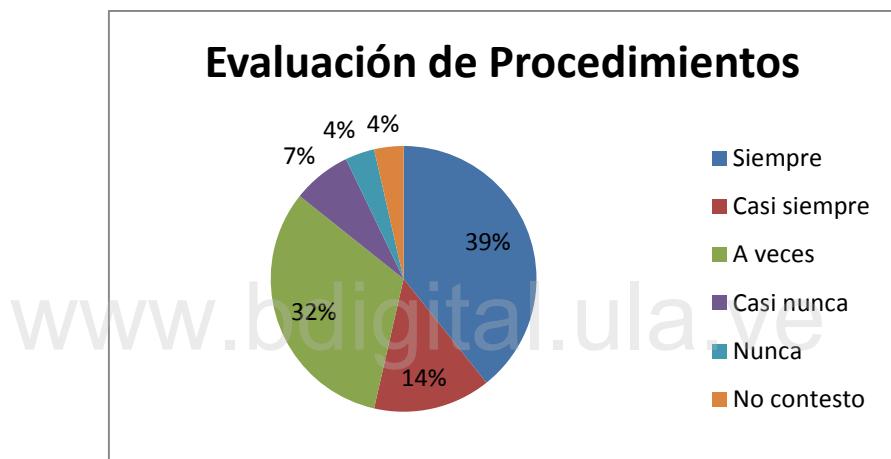


Grafico N° 10. Evaluación de los procedimientos

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Indicador 4: Gestión. Para la gestión de la institución se puede observar que en el Gráfico N° 11, un 71% de la población encuestada considera la necesidad de realizar cursos de actualización, el 14% seleccionaron casi siempre lo harían y otros con el 7 % alguna veces, por lo tanto es importante para la institución ya que se puede evidenciar que el personal considera necesario realizar cursos de actualización por área y puesto de trabajo.

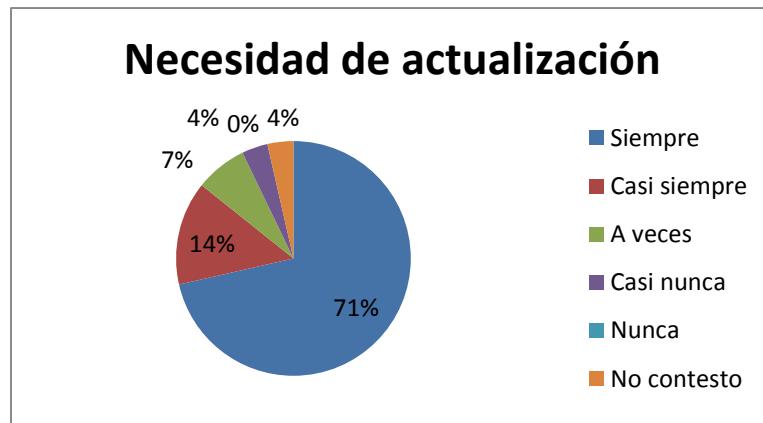


Grafico N° 11. Necesidades de actualización

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

En el Gráfico N° 12, el 75% de la población señala que siempre la institución debería mantener capacitación constante, para que de esta forma se mantengan actualizados en cuanto a los procesos administrativos. Consecutivamente en el Gráfico N° 13, el 75% de las secretarías encuestadas señalaron que siempre es importante la capacitación para mejorar la gestión administrativa.

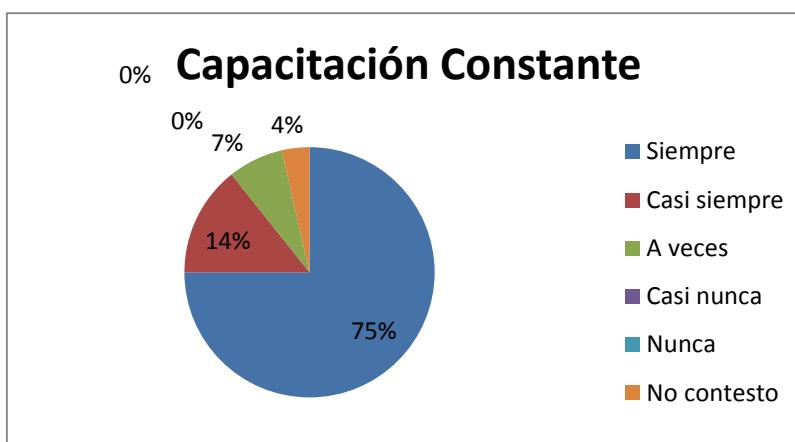


Grafico N° 12. Capacitación constante.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.



Grafico N° 13. Capacitación para la gestión administrativa.

. **Fuente:** encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Adicionalmente, el Gráfico N° 14, indica que el 82% de la población encuestada está dispuesta en participar en los cursos de capacitación basados en competencias para el desarrollo de sus habilidades y destrezas, adicionalmente en el Gráfico N° 15 el 86% de la población de estudio está de acuerdo que siempre se realicen los cursos dentro de la institución

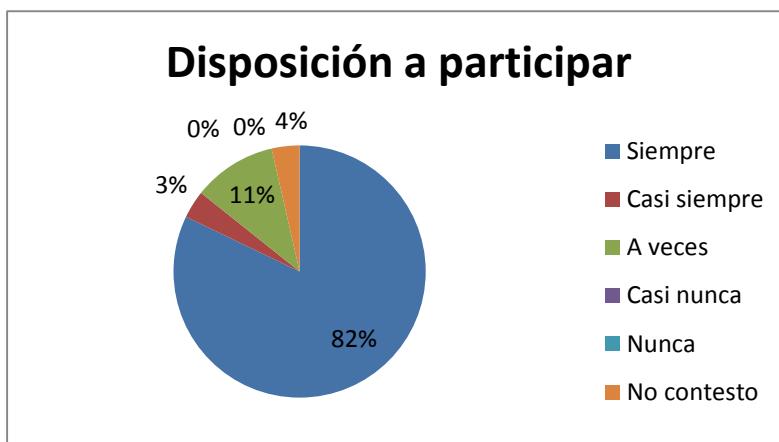


Grafico N° 14. Disponibilidad de participación.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

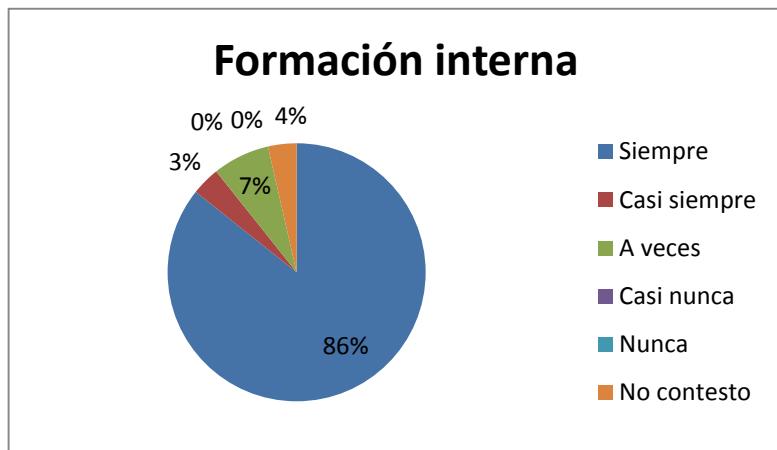


Grafico N° 15. Formación interna.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Seguidamente en el Gráfico N° 16, se puede observar 64% respondió siempre y el 25% casi siempre, antes estas variante se puede decir que la mayoría de la población de estudio considera que a través de la capacitación mejore su productividad laboral a través de la adquisición de nuevos conocimientos, adicionalmente se puede observar en el Gráfico N° 17 que el 75% de la población de estudio señala que con la capacitación se sienta más motivados y preparados para cualquier tipo de actividad que se le ordene.

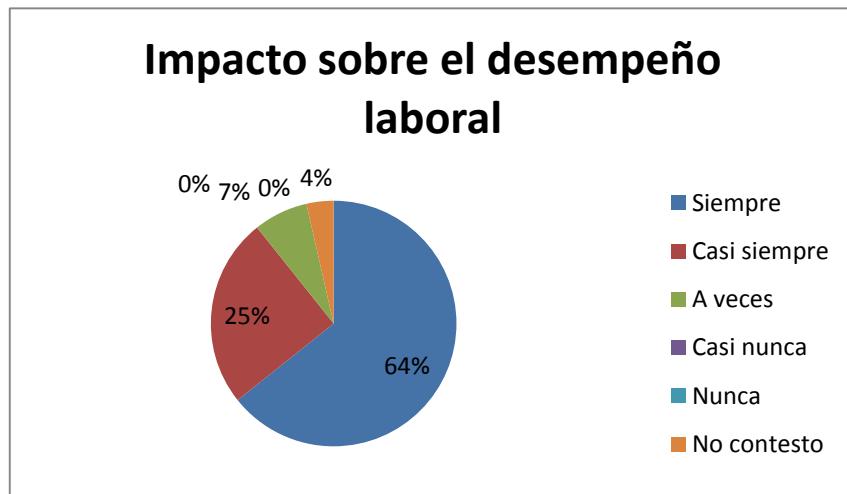


Grafico N° 16. Impacto desempeño laboral.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

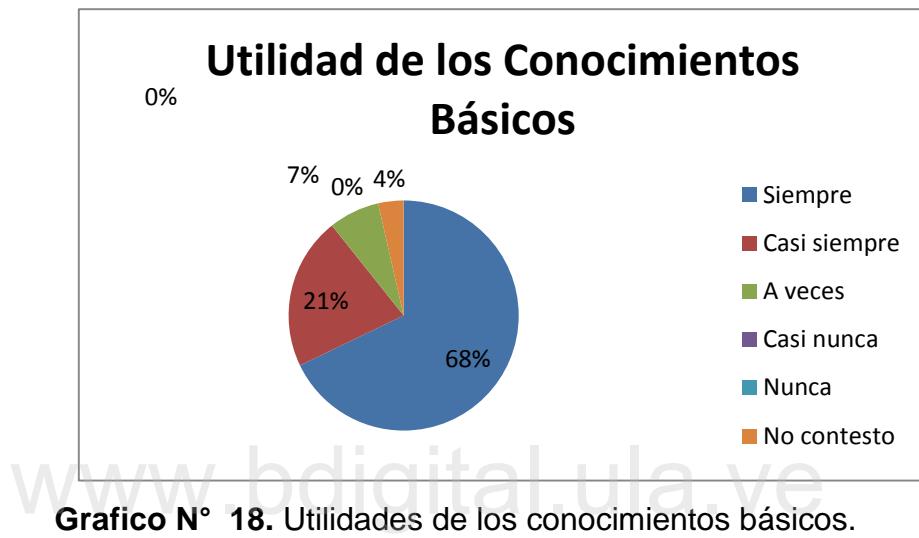


Grafico N° 17. Impacto productividad y motivación.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

En el Gráfico N° 18 se observa que el 68% del personal secretarial, siempre emplean en sus puestos de trabajo los conocimientos básicos adquiridos, por su parte el 21% casi siempre aplica lo anteriormente mencionado. Seguidamente en el Gráfico N° 19, se observa que el 71% de la

población encuestada considera que siempre la institución debería capacitar por perfil del puesto de trabajo que requiere cada cargo asignado a los trabajadores ya que ayuda a la productividad, y el desarrollo de las habilidades y actitudes de los mismos



Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

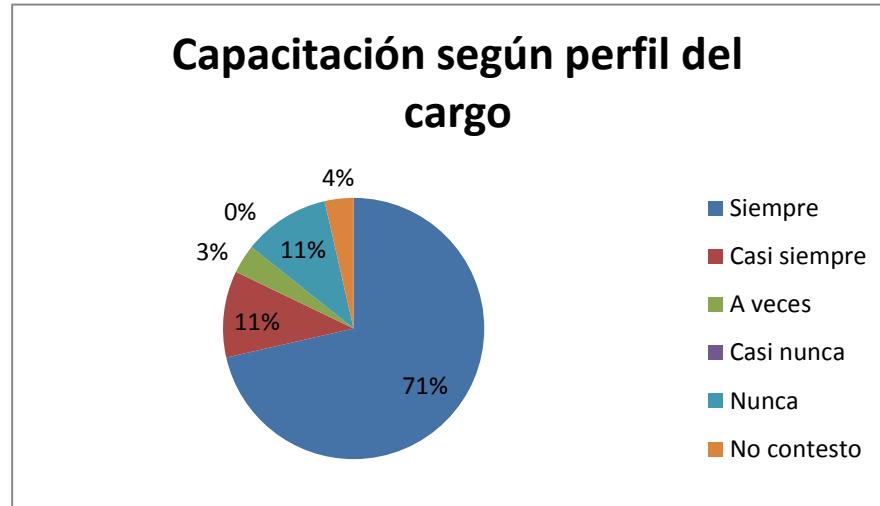


Grafico N° 19. Capacitación según perfil del cargo.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Adicionalmente en el Gráfico N° 20, el 86% de las secretarías encuestadas indicaron que siempre la institución debería implementar cursos de capacitación basados en competencias ya que es beneficioso para los empleados y para la organización adquirir nuevos conocimientos de esta forma se más competitiva y productiva

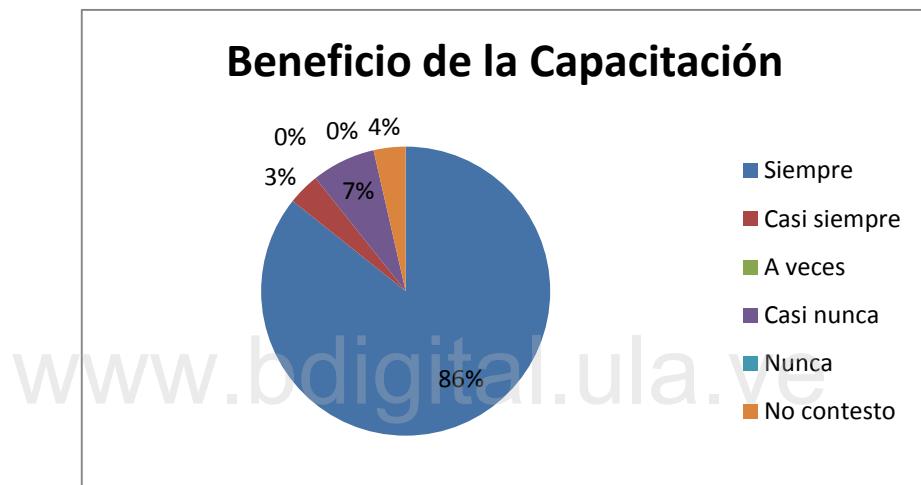


Grafico N° 20. Beneficio de la capacitación.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Por lo tanto para este objetivo se concluye que el diagnóstico de las políticas y procesos que aplica la gerencia de recursos humanos para el personal del Instituto en cuanto a los programas de capacitación, la cual su propósito era conocer la situación actual obteniendo como resultado 36 % de la población manifiesta que el Instituto debería de establecer actualización para mantener informados al personal sobre los planes de capacitación basados en competencias para el desarrollo de habilidades en los puestos de trabajo.

De igual forma planificar en cada trimestre del año programas de capacitación y desarrollo para mantenerlos actualizados en cada etapa de los puestos de trabajo ya que hay muchos cambios y los mecanismos varían de acuerdo a cada gerencia, todo esto conlleva a que la institución se mantenga al día de los procesos administrativos de la gestión pública ya que el personal deben ser constantemente evaluados en su desempeño laboral y así poder corregir errores en las funciones que ejecutan a diario y de esta manera ser funcionarios productivos, y poder adquirir nuevos conocimientos para su formación personal y laboral.

Objetivo 2: Identificar las competencias requeridas en el personal para el cumplimiento de los objetivos organizacionales según las funciones que ejecuta dentro de la Lotería del Táchira.

Para el cumplimiento de este objetivo se manejó la variable competencias del personal, con el propósito de conocer tres dimensiones: competencias básicas, competencias conductuales y competencias funcionales. La primera, mediante cinco indicadores: habilidades en el área de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros manejo de tecnologías de información. La segunda dimensión, mediante cinco Indicadores: orientación al logro, proactividad, rigurosidad, flexibilidad e innovación. La tercera mediante cuatro indicadores: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo.

Dimensión competencias básicas.

Indicador 1 Habilidades en el área de lenguaje y comunicación

Para este indicador se puede observar el resultado en el Gráfico N° 21, según la población encuestada el 53% opina que es bueno y el 29% excelente en la comprensión lectora, esta variación porcentual es importante para la institución ya que se considera que este personal tiene habilidades para la lectura de cualquier tipo de documentación que maneje. Por otra parte en el Gráfico N° 22, se muestra que el 50% casi siempre, seguido del 43% siempre es capaz de interpretar y escuchar de manera clara y concisa las órdenes que le imparten sus superiores.

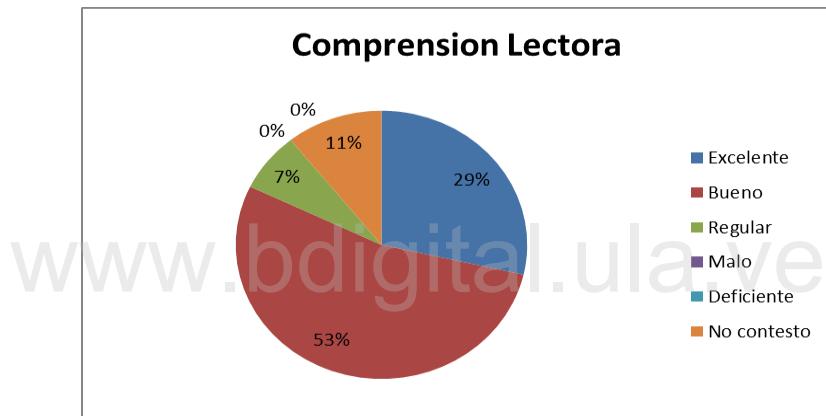


Grafico N° 21. Comprensión lectora.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

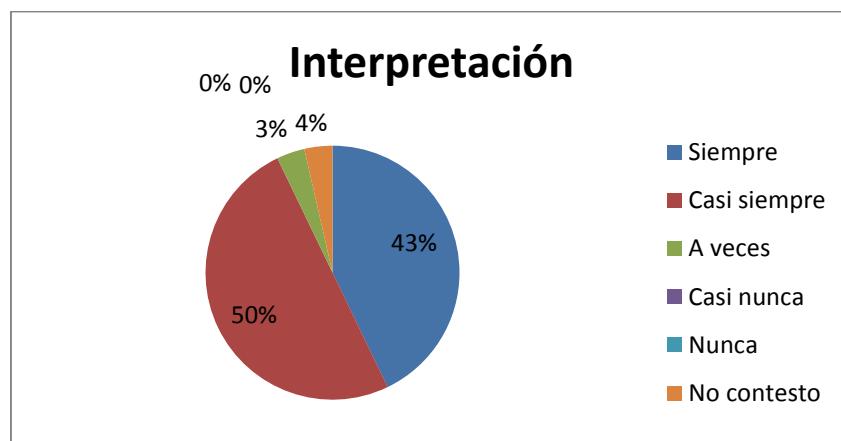


Grafico N° 22. Interpretación.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Adicionalmente en el Gráfico N° 23, se puede observar que el 46% de la población encuestada indica casi siempre y 43% siempre, lo cual significa que las secretarías son cuidadosas con el impacto de su comunicación bien sea escrita y verbal, ya que es un beneficio para la institución, en la medida que dicho personal sea capacitado, será más fácil para ellas adquirir nuevos conocimientos para la comunicación interna y externa

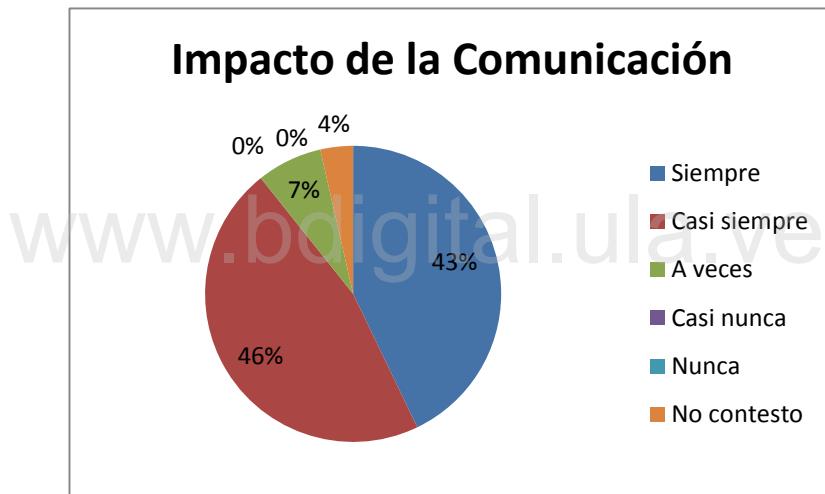


Grafico N° 23. Impacto de la comunicación

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

De igual manera el Gráfico N° 24, muestra que el 46% de la población encuestada indica siempre y el 39% casi siempre, en cuanto a la comunicación de hechos concretos, quiere decir que la transmisión de la información es la especificada.

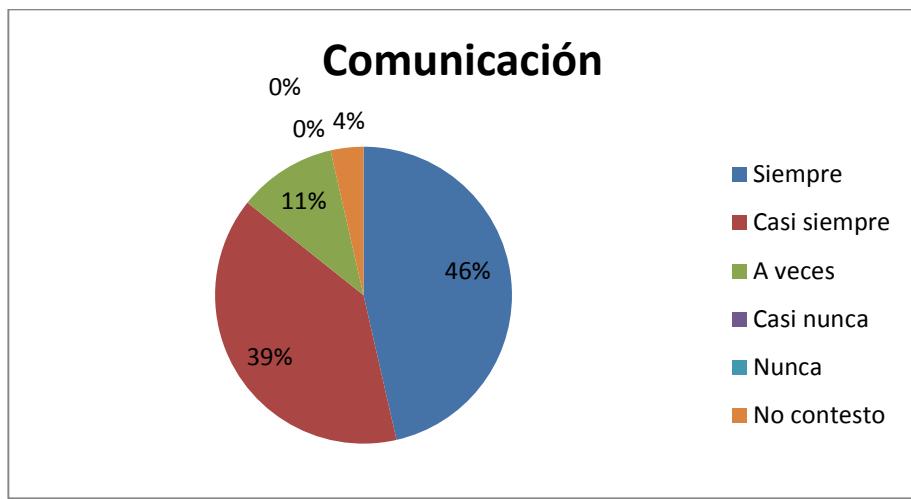


Grafico N° 24. Comunicación.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Adicionalmente en el Gráfico N° 25, el 43% de la población objeto de estudio manifestó que siempre y casi siempre, mantiene comunicación permanente y oportuna que apoye el logro de los objetivos, por lo tanto es importante para la institución ya que existe flujo de comunicación del personal con sus subordinados, y al momento de ejecutar capacitación la adquisición de conocimientos va a obtener buenos resultados para la retroalimentación de habilidades y destrezas para todo el personal.

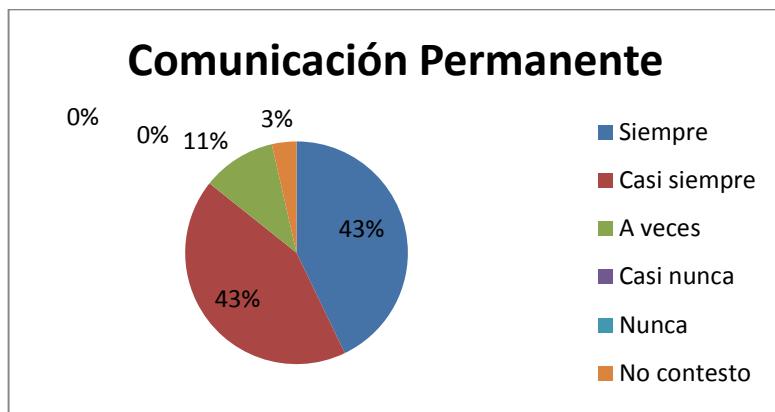


Grafico N° 25. Comunicación permanente.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Seguidamente en el Gráfico N° 26, según la población encuestada el 68 % señala como siempre y el 25% como casi siempre, que mantiene una comunicación escrita permanente es clara, oportuna y respetuosa, la cual beneficia a la institución, para capacitaciones futuras, ya que la adquisición de conocimiento va a hacer de manera fluida y ayuda al personal a actualizarse de manera constante. Adicionalmente se puede observar que en el Gráfico N° 27, hay un 50% siempre y un 43 % casi siempre, del personal encuestado el cual expresa que fundamenta sus explicaciones con argumentos que demuestran dominio conceptual y técnico

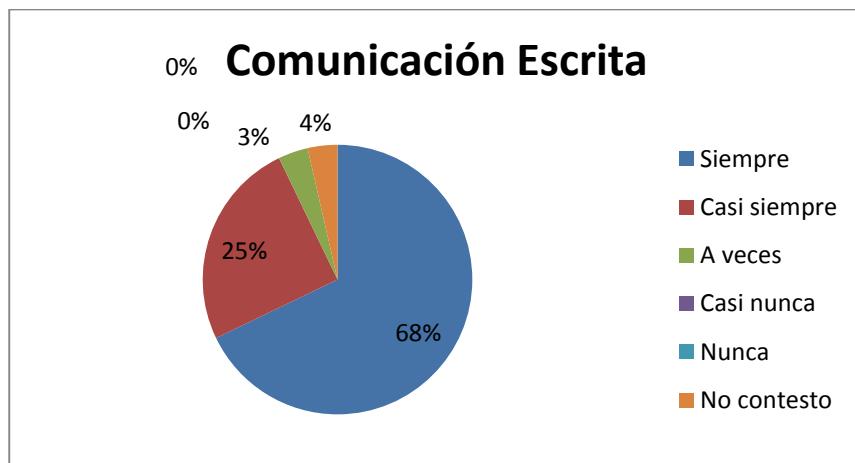


Grafico N° 26. Comunicación escrita.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

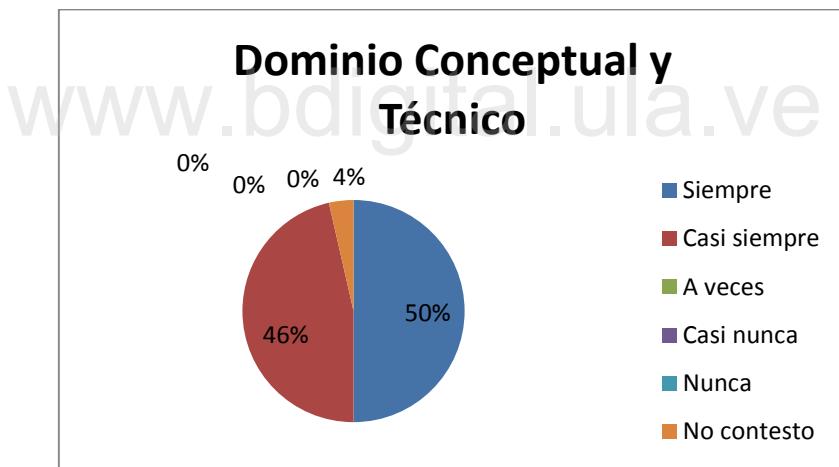


Grafico N° 27. Dominio conceptual y técnico.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Indicador 2 Aplicación numérica.

En cuanto a este indicador se puede observar en el Gráfico N° 28, que el 53 % de la población objeto de estudio es bueno en cuanto a las operaciones básicas numéricas que utiliza a diario en sus actividades. Adicionalmente en el Gráfico N° 29, se observa que el 43 % de la población es regular para resolver ecuaciones y el 39 % es bueno, dicha variación porcentual es relevante ya que dentro de la institución se manejan muchos cálculos presupuestarios, porcentajes entre otros, que son complejos para su desarrollo, por lo tanto es vital para la institución determinar mecanismos de capacitación que ayuden a adquirir los conocimientos necesarios para que los empleados desarrollen destrezas numéricas

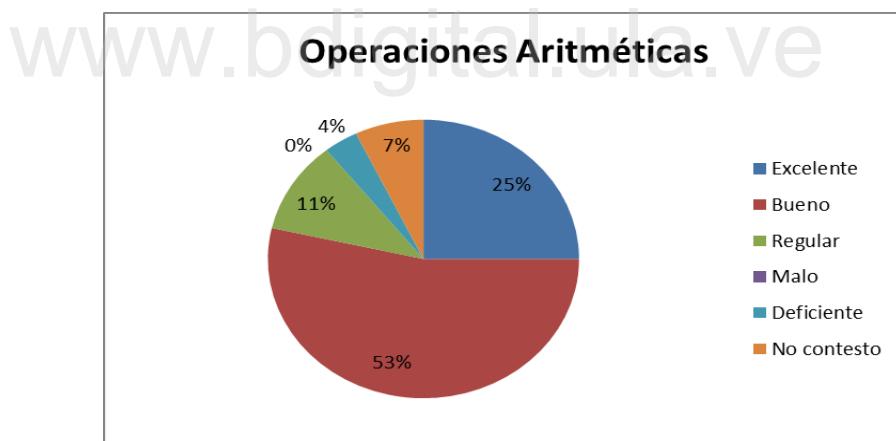


Grafico N° 28. Operaciones aritméticas.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

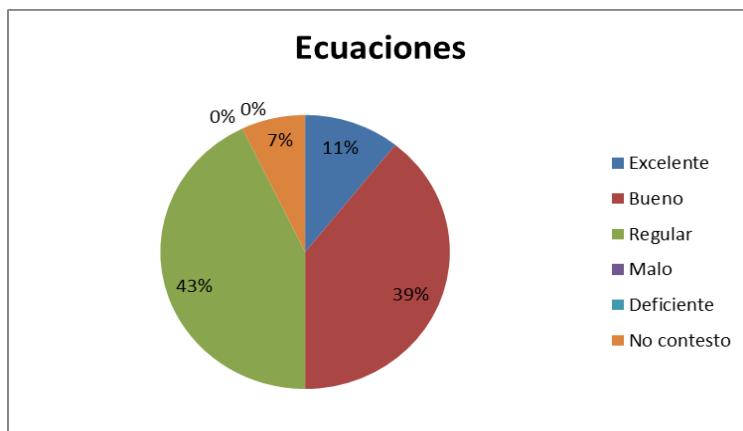


Grafico N° 29. Ecuaciones.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Indicador 3. Solución de problemas.

Para este indicador se presenta en el Gráfico N° 30, representa el 57% de la población encuestada indica que es bueno para dar respuesta a los problemas y el 32% dice ser excelente, quiere decir que las secretarías objeto de estudio buscan de una u otra manera respuestas y tratan de solucionar los problemas que se les presentan en las actividades que desempeñan en el día a día. Adicionalmente en el Gráfico N° 31, se puede observar que el 47 % es excelente en cuanto a la presentación del trabajo que desempeña, seguido del 46 % que es bueno, esta variación es determinante para la institución ya que se logra evidenciar que el personal se preocupa por mantener una buena presentación en cuanto al trabajo que lleve a cabo.



Grafico N° 30. Respuestas de problemas.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

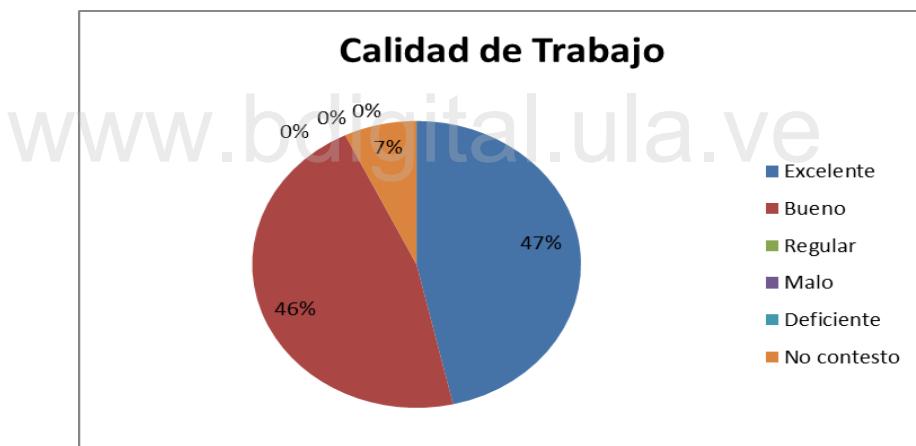


Grafico N° 31. Calidad de trabajo.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Indicador 4. Manejo de tecnologías de información

Para este indicador se puede observar en el Gráfico N° 32, que el 68%, de la población es bueno para el paquete de programas computacionales,

como son Word, Excel, power point, entre otros, por otra parte el 21% del personal encuestado dice ser que es excelente para el manejo de dichos software. Adicionalmente el Gráfico N° 33, muestra que un 46% es bueno para el manejo de impresoras, seguido de un 36 % que dice ser excelente.

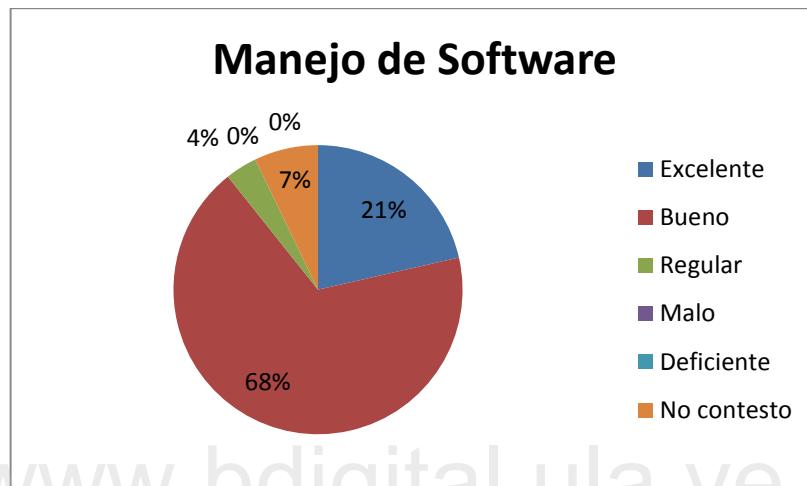


Grafico N° 32. Manejo de software.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

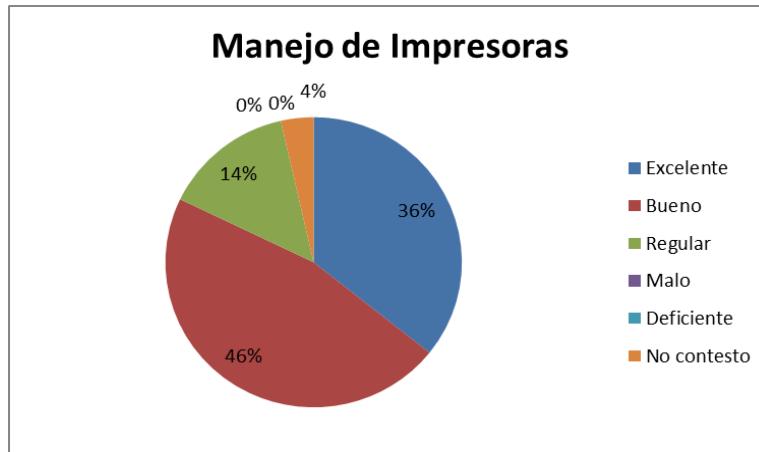


Grafico N° 33. Manejo de impresoras.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Seguidamente el Gráfico N° 34, muestra que el 54 % de la población encuestada es buena para el manejo de las computadoras portátiles, seguido de un 21% que dice ser excelente y un 18 % regular, estas variaciones de porcentaje indican que en su mayoría el personal en estudio tiene habilidades y destrezas en el uso de los paquetes y programas, equipos y herramientas para el logro de las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo.

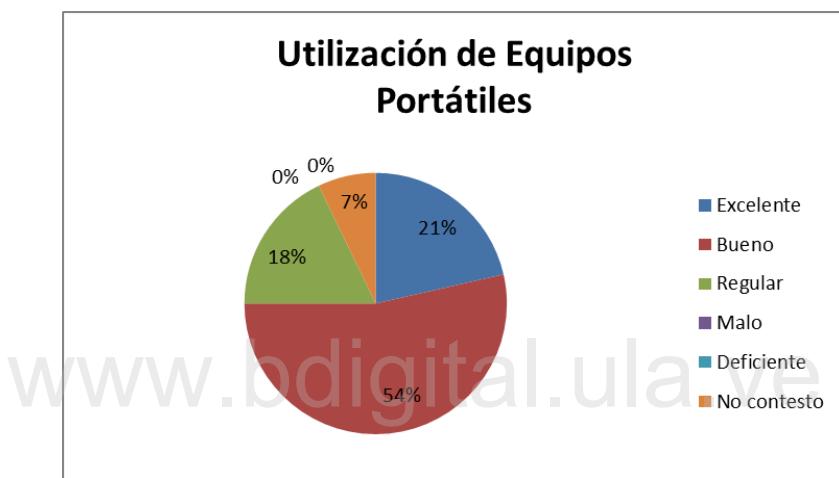


Grafico N° 34. Utilización de equipos portátiles

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Adicionalmente en el Gráfico N° 35, se puede observar que el 39% de la población encuestada dice que son buenos para el manejo de las tablas electrónicas, seguido de un 25% indica que es regular, un 21 % dice ser excelente, cabe resaltar que para la empresa estos equipos novedosos y de altos costos representan una inversión, por lo tanto algunos empleados manejan estos equipos, y pueden emplearse para la capacitación. Seguidamente en el Gráfico N° 36, se puede observar que un 39 % de la población es bueno para el manejo de teléfonos inteligentes, 25% dice ser

excelente y 21 % regular, esta habilidad es muy importante en esta nueva era de tecnología avanzada

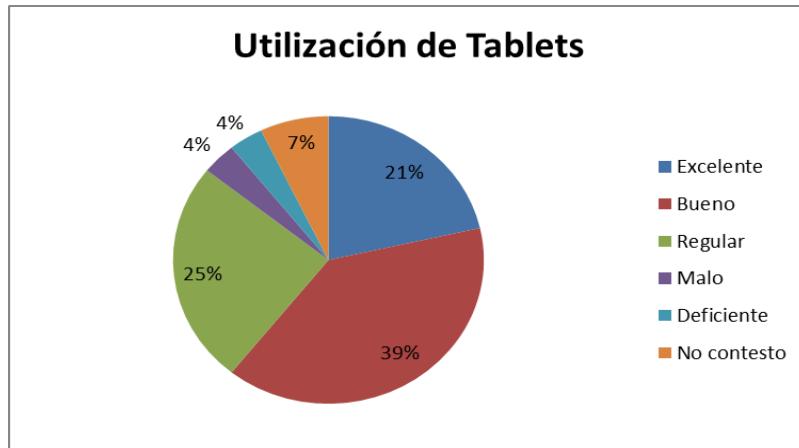


Grafico N° 35. Utilización de tablas

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

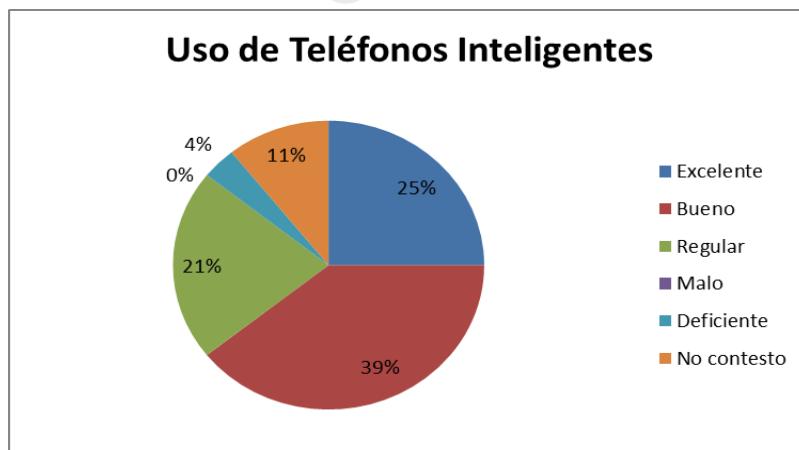


Grafico N° 36. Uso de teléfonos inteligentes.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Adicionalmente en el Gráfico N° 37, se puede observar que un 57% manifestó ser bueno para el manejo de las computadoras, el 25 % dijo ser excelente, para la institución este es uno de los equipos más usados por el personal encuestado, ya que es donde se desarrolla la mayoría de las actividades, bien sea para la redacción de documentos, envíos de correspondencias y mantener archivos, por lo tanto la institución debe hacer mayor énfasis en el momento de capacitar para mantener actualizado al personal de la misma en estas áreas.



Grafico N° 37. Manejo de equipos de computación.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Indicador 5. Interacción con otros

Para este indicador se puede observar en el Gráfico N° 38, que el 53 % es bueno para interactuar con los demás, el 29 % dice ser excelente y un 11 % es regular, por lo tanto se puede decir que el personal encuestado interactúa de manera constante con los demás miembros del grupo al cual pertenece, es

importante para la institución ya que la información laboral, está en constante movimiento y se pueden agilizar procesos.

Adicionalmente en el Gráfico N° 39, se puede decir que un 57 % de las secretarias siempre trabajan en cooperación con las personas para buscar el beneficio común, seguidamente en el Gráfico N° 40, se puede observar que un 36% siempre solicita retroalimentación o la ofrece cuando lo crea conveniente, mientras que un 29 % es casi siempre y un 29 % es regular, por lo tanto esto es de gran relevancia para la institución ya que el personal encuestado, coopera con las actividades y busca respuesta adquirir nuevos conocimientos para el lograr el desarrollo de las actividades.

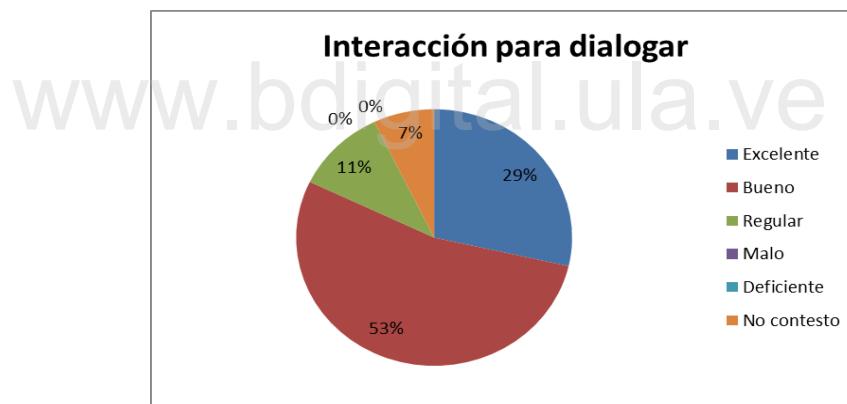


Grafico N° 38. Interacción para dialogar

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

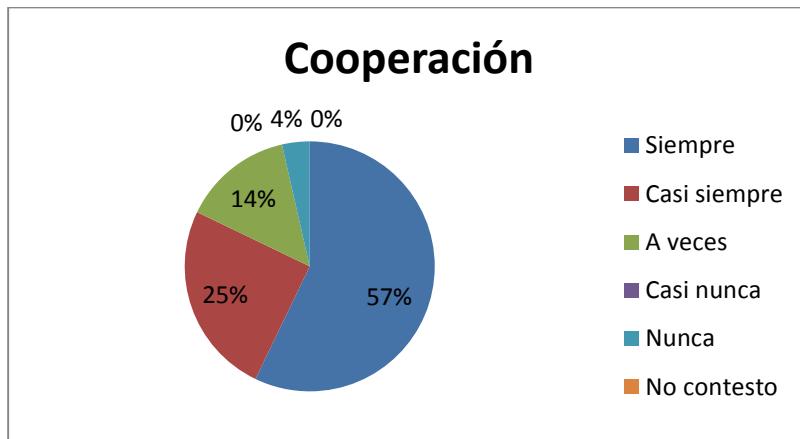


Grafico N° 39. Cooperación.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

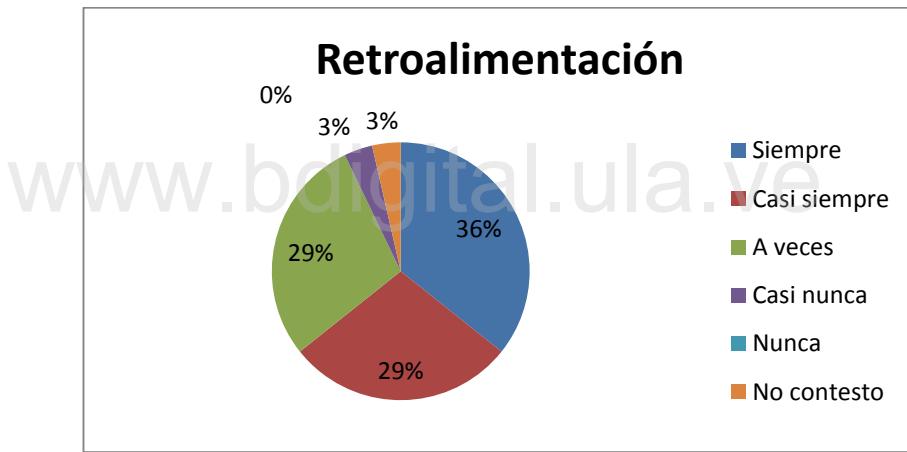


Grafico N° 40. Retroalimentación.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Seguidamente se puede observar que en el Gráfico 41, un 61 % siempre realiza las actividades que se le asignan por los superiores, mientras que un 39 % casi siempre ejecuta las actividades requeridas, para la empresa es importante que el personal realice su trabajo ya que esa es la base operativa de toda organización, para el logro de objetivos o de productividad

Cumplimiento de Actividades

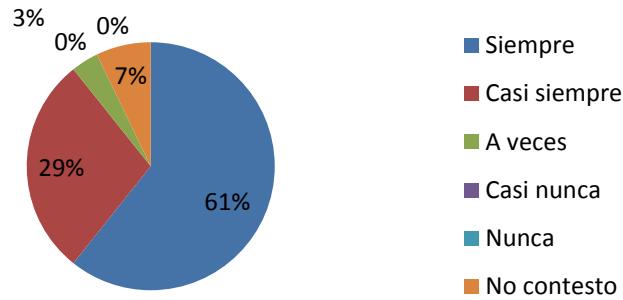


Grafico N° 41. Cumplimiento de actividades

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Posteriormente en el Gráfico 42, se puede observar que el 64 % de la población siempre reconoce y valora el aporte de los demás, mientras que el 32 % manifestó que casi siempre reconoce el esfuerzo de los compañeros, por lo tanto para la organización debe ser importante que entre los empleados se ayuden para conseguir un fin común

Reconocimiento

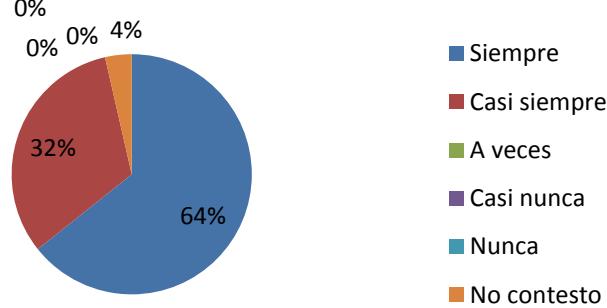


Grafico N° 42. Reconocimiento

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

En el Gráfico 43, se puede observar que el 46 % de la población encuestada casi siempre concilia y promueve acuerdos en situación de conflicto, seguido de un 29 % que manifiesta ser siempre, y un 18 % algunas veces, para la institución mantener un área con cero conflictos es importante, por lo tanto siempre se van a presentar situaciones que van a tensionar al trabajador. Seguidamente en el Gráfico 44, se puede observar que un 75 %, de la población encuestada siempre colaboran con las actividades laborales de su entorno, por su parte un 21% casi siempre, realizan ayudas a los demás miembros de su área de trabajo, o cualquier tipo de acciones que se generan en el día a día



Grafico N° 43. Conciliación y acuerdo

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

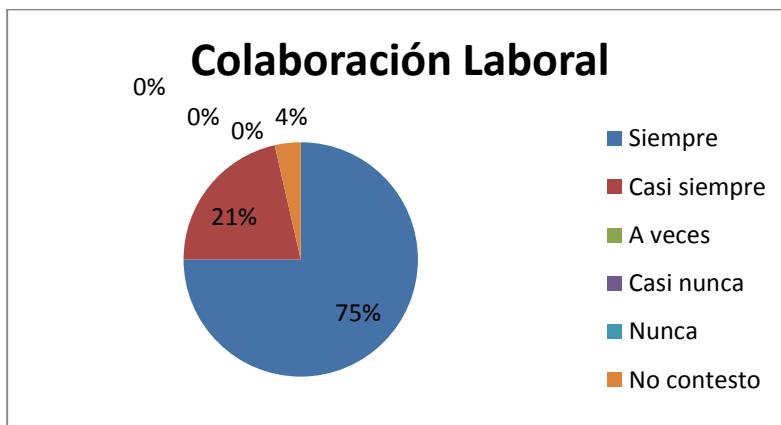


Grafico N° 44. Colaboración laboral

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Dimensión competencias conductuales

Siguiendo con el resultado y análisis del objetivo antes planteado se generó la Variable Competencias del personal, con el propósito de conocer la dimensión Competencias conductuales mediante cinco Indicadores: orientación al logro, proactividad, rigurosidad, flexibilidad e innovación

Indicador 1 Orientación al logro

Siguiendo con el anterior objetivo, para este indicador en el Gráfico 45 se puede observar que un 53 % de la población encuestada casi siempre prioriza las actividades de mayor impacto para el logro de los objetivos de la institución, por su parte un 43 % definen y acuerdan prioridades que permite el desarrollo de los objetivos y metas de la organización.

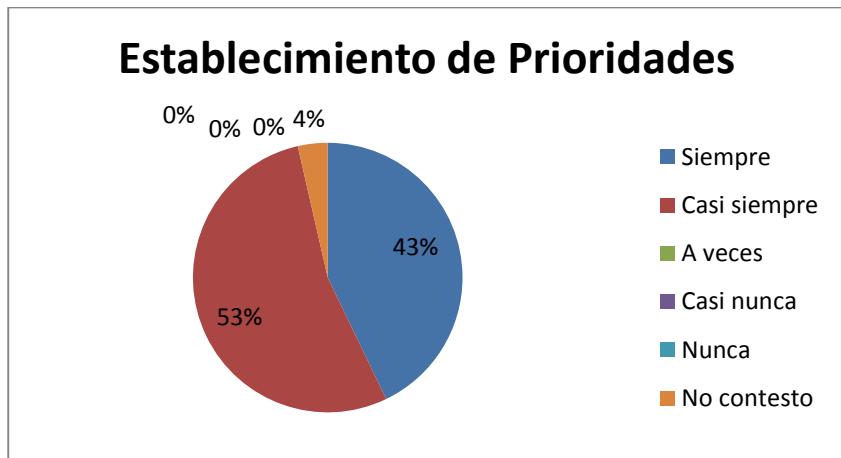


Grafico N° 45. Establecimiento de prioridades

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Adicionalmente en el Gráfico 46 se puede observar igualdad porcentual para las respuestas siempre y casi siempre con 39 %, se puede expresar que el personal encuestada están en constante búsqueda de adquirir nuevos conocimientos relacionadas con las actividades propias de su puesto de trabajo, este hecho es importante para la institución debido a que facilita la capacitación de los empleados. Seguidamente en el Gráfico 47, se logra observar que un 53 % de la población objeto de estudio siempre hacen uso eficiente de los recursos para realizar el trabajo, y un 43 % casi siempre hace uso racional de los mismos, por lo tanto le beneficia a la empresa al momento de incorporar técnicas de estudio para adquirir nuevos conocimientos y destrezas

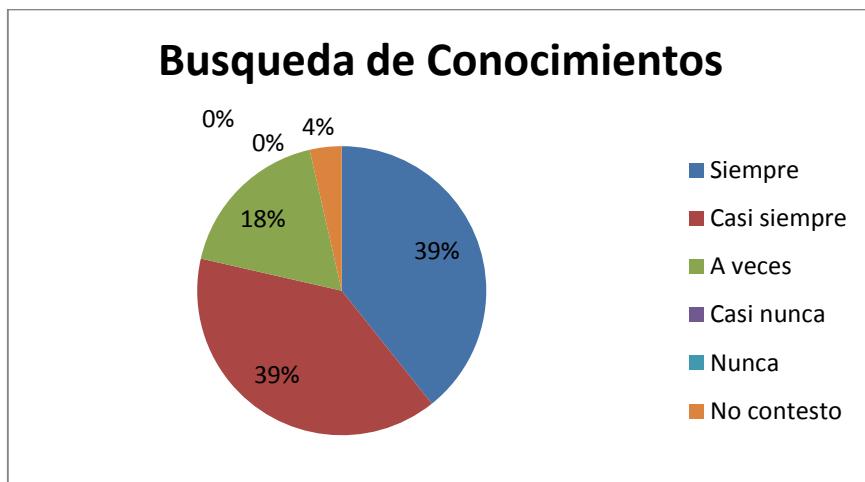


Grafico N° 46. Búsqueda de conocimientos

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

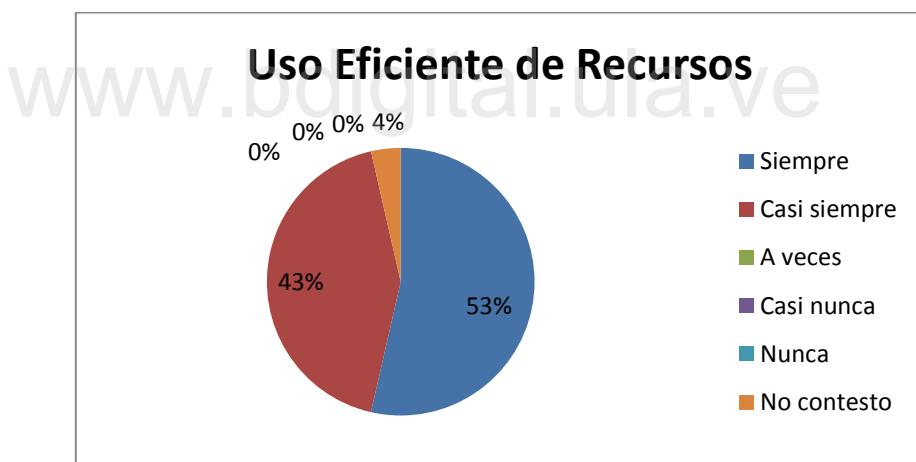


Grafico N° 47. Uso eficiente de recursos.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

En el Gráfico 48, observamos que un 50 % de las secretarías siempre realiza su trabajo con altos niveles de calidad y en el tiempo establecido por los superiores, por su parte se puede decir que el 43 % de la población objeto de

estudio casi siempre entrega los resultados con calidad y con el límite establecido

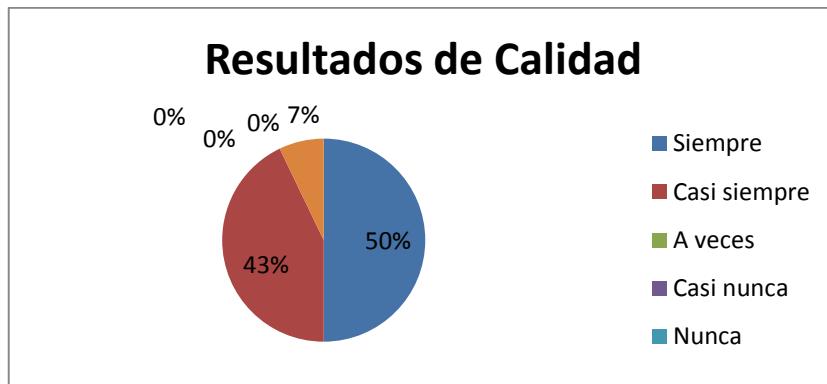


Grafico N° 48. Resultados de calidad

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Seguidamente en el Gráfico 49, se puede decir que un 43 % de las secretarías casi siempre buscan solución a los problemas, al igual que el 39 % siempre encuentra alternativas de solución a las situaciones que dificultan el logro de los resultados esperados. Adicionalmente en el Gráfico 50, se logra observar que un 57% de la población objeto de estudio siempre busca solución y alternativas para mejorar los procesos que lleva a cabo en su puesto de trabajo, el 29 % responde que casi siempre y un 14 % algunas veces, estos resultados tienden a demostrar que la institución tiene personal que se preocupa por el logro de los objetivos de su puesto de trabajo y de la institución.

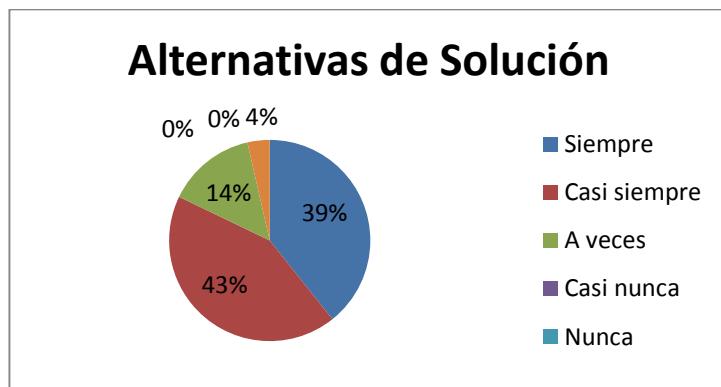


Grafico N° 49. Alternativas de solución.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.



Grafico N° 50. Solución a problemas

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Indicador 2. Proactividad

Para este indicador en el Gráfico 51, se observa que el 57 % del personal estudiado interactúa con su compañeros de trabajo, por otra parte con un 18 % es casi siempre y algunas veces sucesivamente, por lo tanto se puede decir que frecuentemente el personal conversan y se trasmiten

información entre ellos, la cual beneficia a la institución bien sea para la operatividad de la misma y para futuros procesos de capacitación que ayuden a que los mismos compartan los conocimientos

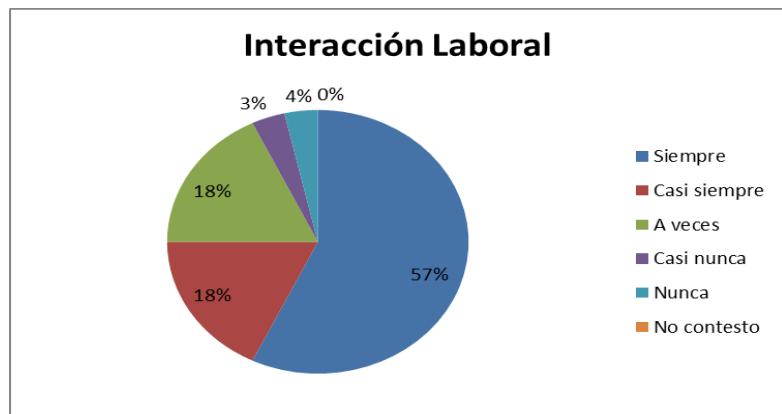


Grafico N° 51. Interacción laboral

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Seguidamente en el Gráfico 52, se puede observar que el 32 % mantiene control de su carácter, por su parte un 29 % casi siempre, mientras que el 25 % no realizaron respuesta, por lo tanto se puede decir que la institución deberá tomar medidas de evaluación y observación para que de esta forma el capital humano adapte su manera de ser a las condiciones y exigencias de su entorno laboral.

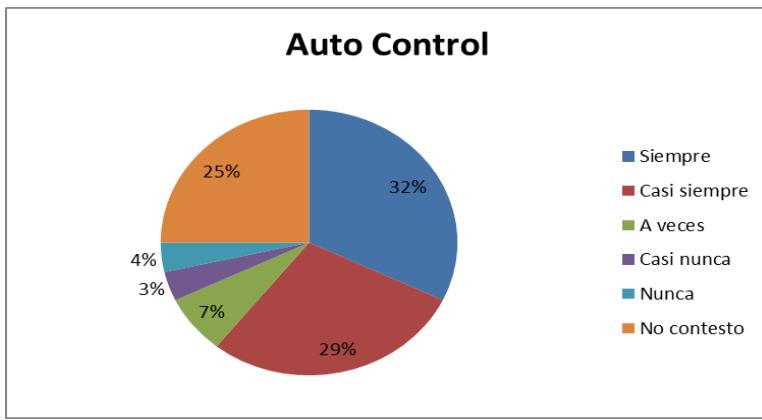


Grafico N° 52. Auto control.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Indicador 3 Rigurosidad

En los siguientes resultados para este indicador se puede observar en el Gráfico 53, que el 57 % siempre cumple con las funciones que le son asignadas, seguido de un 39 % dice que casi siempre realiza las actividades que le corresponden, por lo tanto importante para la institución mantener un equilibrio entre su capital humano a través de mecanismo que ayuden más o menos al 100 % de la población al cumplimiento de todas las actividades que inciden a la operatividad de la empresa.

Adicionalmente en el Gráfico 54, se puede destacar que un 29 % nunca se limita a solo las actividades que tiene asignadas, por otra parte el 21 % contestaron siempre y algunas veces sucesivamente y un 14 % casi nunca, la cual nos indica que el personal atienden o colaboran en el desarrollo de las actividades operativas que tienen a su alrededor dándole un beneficio a la institución para la productividad de las misma, y de esta manera determinar con que personal cuenta para cualquier actividad

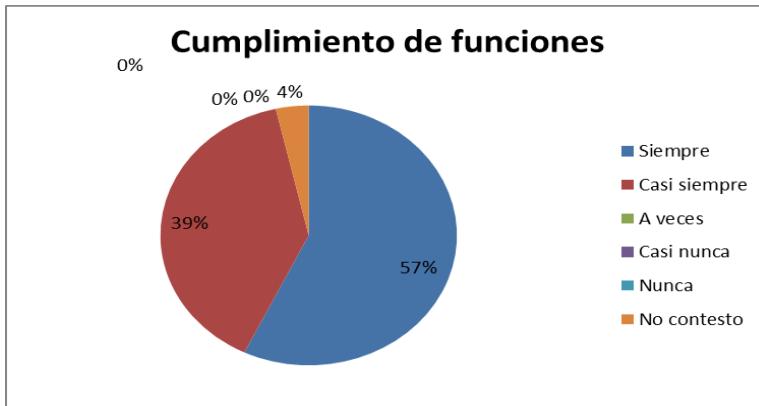


Grafico N° 53. Cumplimientos de funciones

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

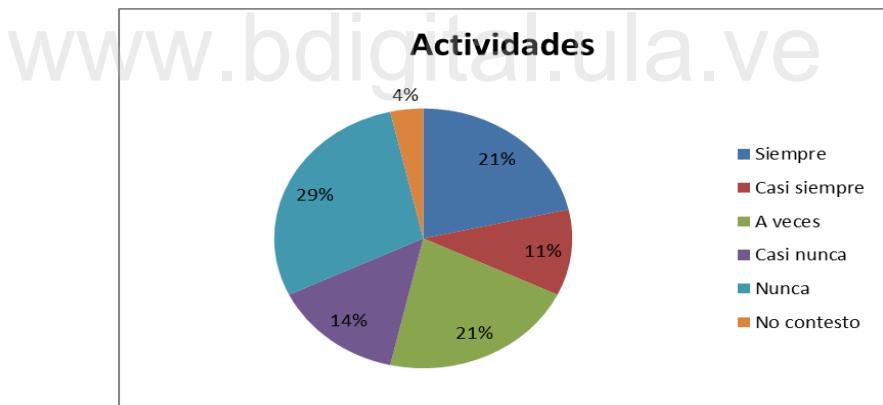


Grafico N° 54. Actividades.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

En el Gráfico 55, el resultado indica que un 64 % de las secretarías consideran que siempre escuchan a los superiores y compañeros de trabajo, por otra parte el 36 % mencionan casi siempre, siendo esto de mayor importancia, ya que dependiendo de la atención que el personal le preste a

sus jefes y demás miembros de la organización se mantiene un clima de respeto y de valores dentro del núcleo laboral.



Grafico N° 55. Capacidad para escuchar.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

www.bdigital.ula.ve

Indicador 4 Flexibilidad

En los resultados obtenidos para este indicador se puede determinar en la gráfica 56, que un 53 % dijo siempre, un 25 % dice que casi siempre, estos porcentajes indican que el personal por lo general es flexible ante posibles rotaciones de puesto de trabajo, no obstante se debería de capacitar al capital humano antes los cambios que se generen en el futuro, para seguir con el funcionamiento productivo y no se paralice por falta de conocimiento de las actividades a desarrollar.

Adicionalmente se puede observar en el grafica 57, un 53 % dice que siempre se adaptan a los cambios que se generan dentro de la organización, y el 25 % respondieron que casi siempre, por lo tanto dentro de la organización hay un personal flexible, y se adapta con facilidad, siempre y cuando

manteniendo observaciones y evaluaciones ante cualquier tipo de situaciones que se presente en la misma.

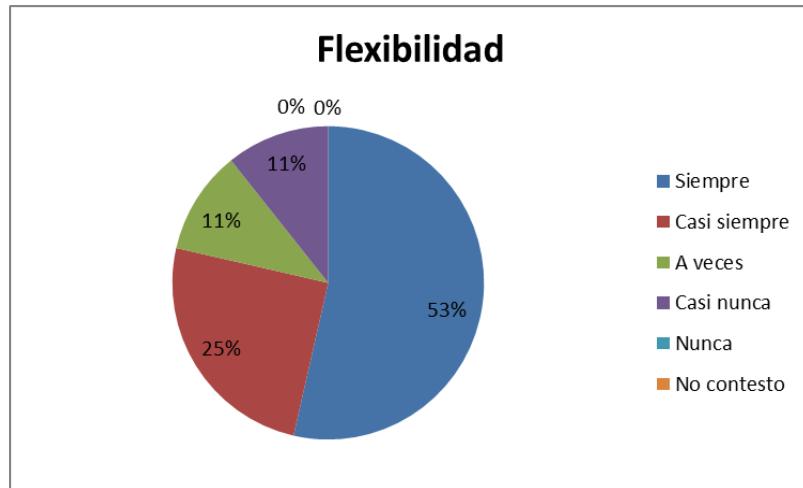


Grafico N° 56. Flexibilidad

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

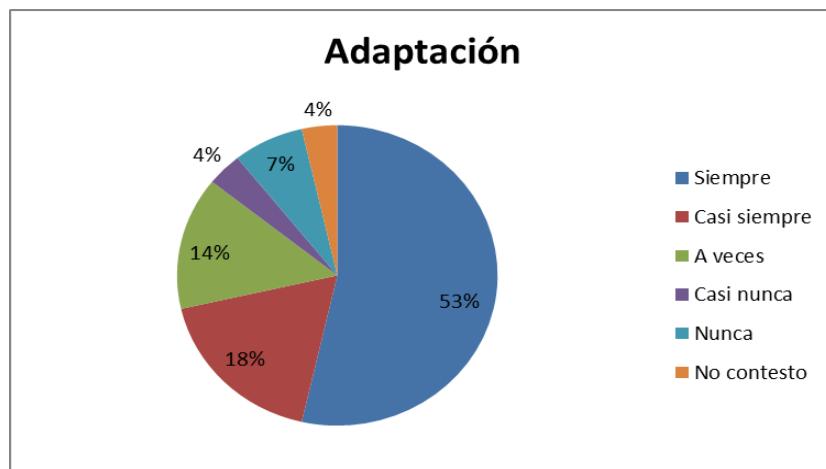


Grafico N° 57. Adaptación

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Indicador 5 Innovación

El resultado obtenido en relación a este indicador se puede observar en el Gráfico 58, el 39 % siempre está dispuesto a generar nuevas ideas, por su parte un 32 % casi siempre fomenta las ideas, y el 25 % lo hace alguna veces, por lo tanto en la institución es importante mantener un capital humano que ayude a dar nuevas ideas para solucionar problemas, corregir errores, para aumentar la productividad, en general motiva al personal incluirse en la gestión y procesos administrativos.

Adicionalmente se puede observar en el Gráfico 59, que el 36 % siempre y casi siempre sucesivamente toman la iniciativa para el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejorar y el desarrollo de las actividades.

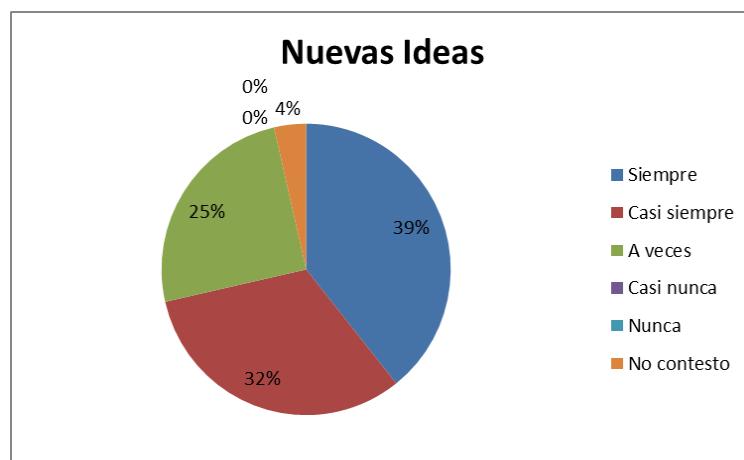


Grafico N° 58. Desarrollo de nuevas ideas

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

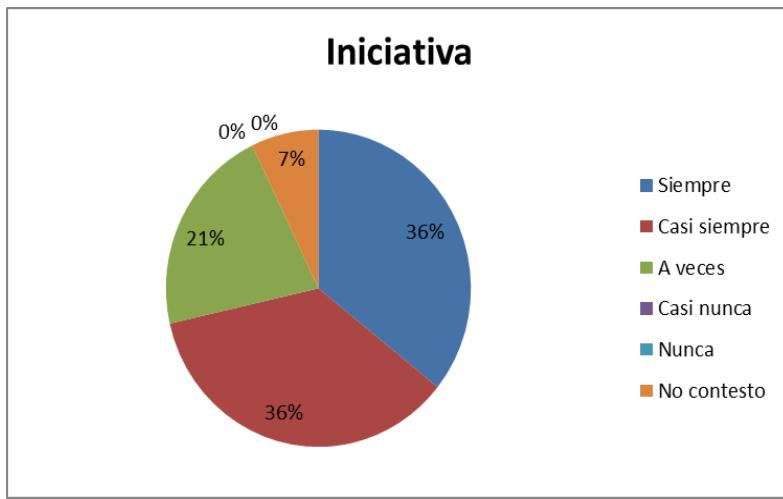


Grafico N° 59. Iniciativa.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Dimensión competencias funcionales

Con el propósito de conocer la dimensión competencias funcionales, se utilizaron cuatro indicadores: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Indicador 1. Requisitos intelectuales

En el mencionado indicador se puede observar en el Gráfico 60, que un 50% para bueno y excelente sucesivamente, tienen destrezas para el manejo de los documentos que tiene a su cargo, por lo tanto beneficia a la organización en cuanto al cuidadoso que tiene que ser su capital humano las funciones que realiza.

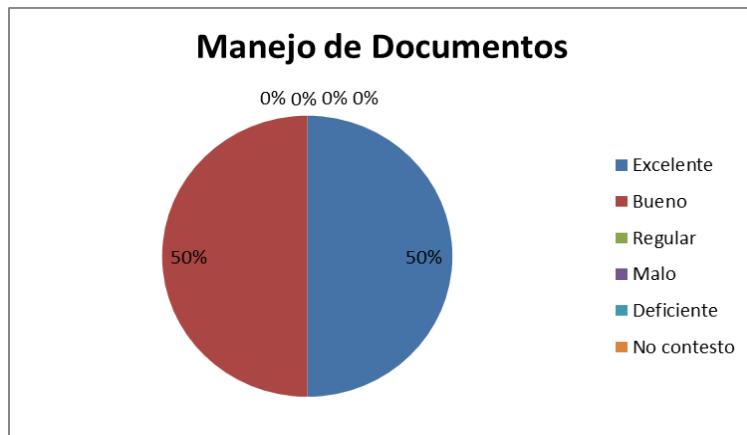


Grafico N° 60. Manejo de documentos

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Indicador 2. Requisitos físicos

Se puede observar el resultado de este indicador en el Gráfico 61, donde un 64 % del personal encuestado cuenta con una capacidad visual buena y un 32 % son excelentes, adicionalmente en el Gráfico 62, da como resultado que un 57 % manifiesta estar en buenas condiciones, continuando con un 29% donde las condiciones físicas son excelentes, quiere decir que el capital humano está en condiciones físicas para la ejecución de su puesto de trabajo, a esto se deriva por ser personal joven y activo, y dispuesto a prepararse día a día.

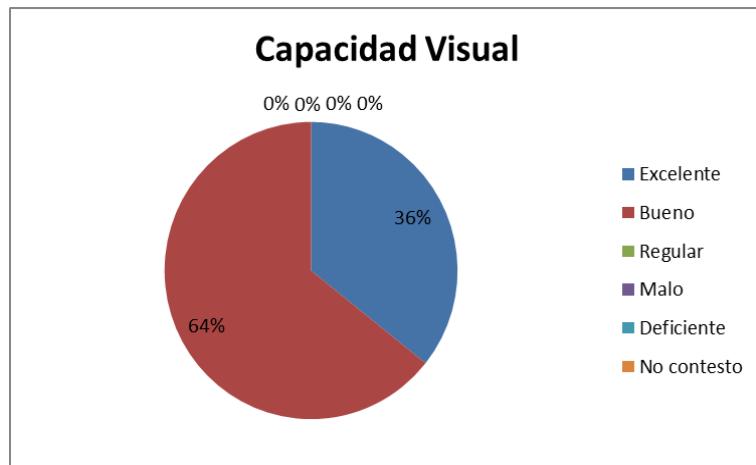


Grafico N° 61. Capacidad visual

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.



Grafico N° 62. Constitución física

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Indicador 3. Responsabilidades implícitas

Se puede observar en el Gráfico 63 que un 30 % de la población encuestada tiene responsabilidades en cuanto al manejo de documentos de

alta confiabilidad y vitales para la organización, por otra parte un 25 % tiene a su cargo materiales herramientas y equipos la cual debe cuidar y mantener en buen estado para el desarrollo de los procesos que ejecuta, seguido de un 16 % que mantiene información confidencial, el 11% del personal encuestado atiende a las personas internas y externas a la institución, allí se transmite la imagen corporativa y es importante la calidad en la atención; con un 7 % realiza supervisión de subalternos, lo cual supone una mayor presión laboral dependiendo de la cantidad de supervisados

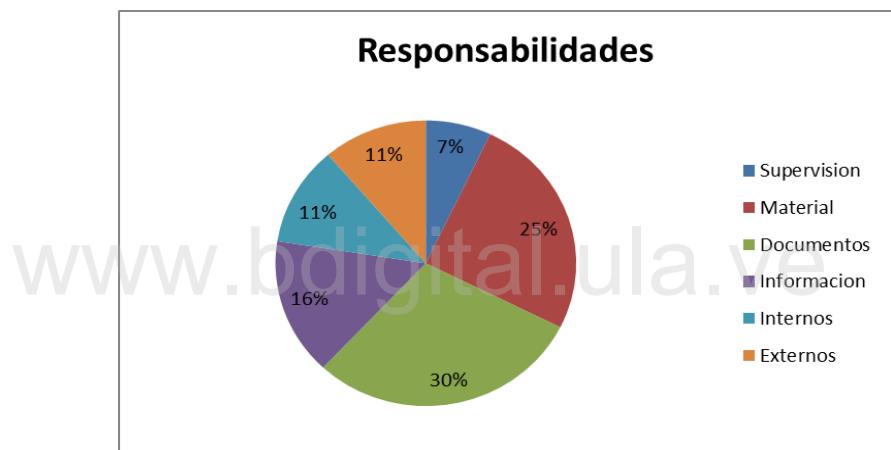


Grafico N° 63. Responsabilidades implícitas.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Indicador 4. Condiciones de trabajo

Para este indicador se generaron los resultados iniciando en el Gráfico 64, la cual un 46% de las secretarías coinciden que la iluminación en la oficina es buena, seguido de un 39% con regular, siendo este un factor importante para el desarrollo y las condiciones del medio ambiente de trabajo, seguidamente en el Gráfico 65, el 46 % de la población dice que es bueno el

sistema de ventilación, y un 32 % dice que es regular, mientras mejores sean las condiciones y medio ambiente de trabajo mejor es el rendimiento de sus actividades.



Grafico N° 64. Iluminación.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

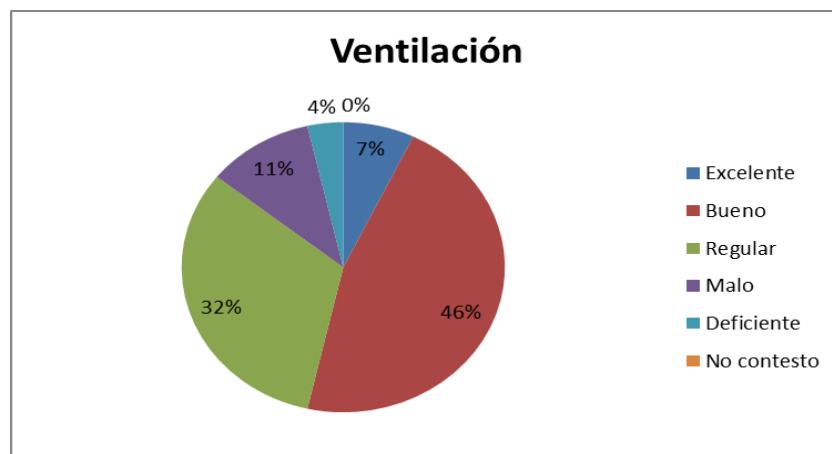
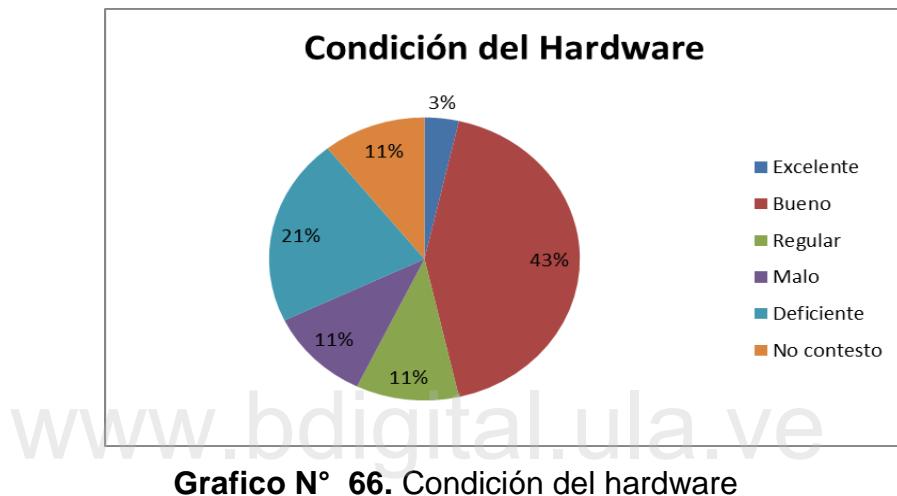


Grafico N° 65. Ventilación.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Seguidamente en el Gráfico 66, responden a un 43 % que sus equipos están en buenas condiciones, un 21 % dice que sus equipos están deficientes, y 11 % respondieron para regular y malo para ambos, este hecho implica que las computadoras requieren de mantenimiento constante, para mantener el rendimiento de las tareas.



Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Adicionalmente el Gráfico 67, da como resultado un 32 % que opina que sus sillas ergonómicas son buenas, el 22 % están regulares, el 18 % resalta contar con excelente sillas, y un 14 % son deficientes o carecen del bien. Por lo tanto la institución debe dotar a todo el personal de herramientas ergonómicas para mantener sus posturas, y comodidad a la hora de estar en su puesto de trabajo.

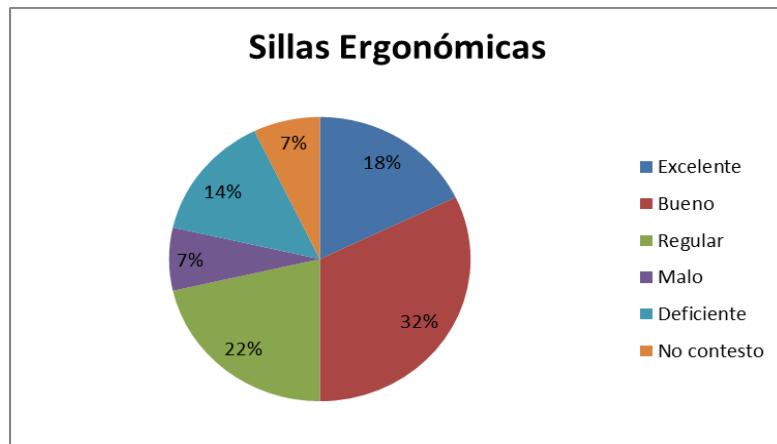


Grafico N° 67. Sillas ergonómicas

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Finalmente en el Gráfico 68, se puede observar que el 32 % mantiene un ambiente de trabajo con riesgos mínimos, un 22 % tiene ciertos riesgos en su puesto o área, el 18 % cuenta con condiciones de riesgos bajos, y un 14 % no cuentan con las condiciones adecuadas para el desarrollo de sus actividades.

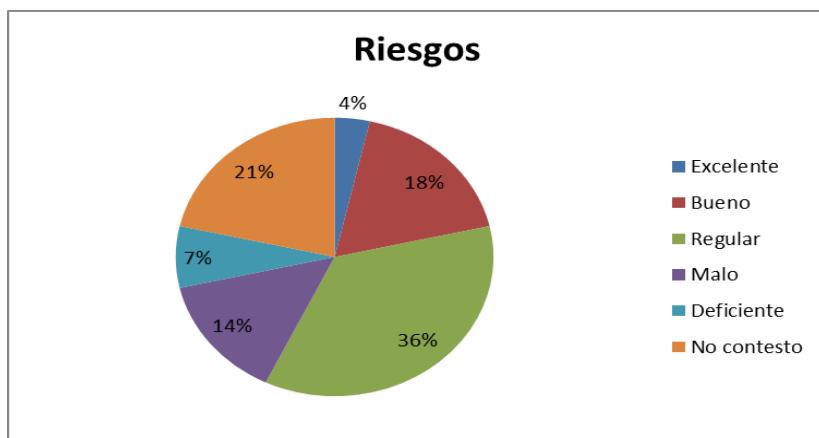


Grafico N° 68. Riesgos en el área de trabajo

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Por lo tanto para este objetivo se concluye, que la identificación de las competencias requeridas en el personal para el cumplimiento de los objetivos organizacionales se dio a conocer mediante los niveles de competencias básicas las cuales son las habilidades de lenguaje, comunicación, aplicación numérica, solución de problemas donde se determinó que el personal desarrolla de manera constante esas competencias en su puesto de trabajo, ya que están muy involucradas en sus actividades en cuanto al manejo de documentación, atención al público y la comunicación con los compañeros de trabajo.

De igual forma se evidencia que este personal es prudente en cuanto a cálculos ya que se maneja presupuesto por cada partida de los programas sociales, son responsables en el manejo de los equipos de tecnología de igual forma conocen estas herramientas indispensables para el desarrollo de sus actividades.

En cuanto a las competencias conductuales el personal está en la búsqueda de adquirir nuevos conocimientos en su carrera orientados al logro la cual contribuye al uso eficiente de los recursos dando solución y respuestas oportunas, manteniendo rigurosidad y auto control en el entorno laboral.

Por lo tanto en las competencias funcionales, el personal mantiene destrezas en las operaciones que ejecutan, manifestando están en óptimas condiciones para desempeñar las tareas, ser discretos y cuidadosos, todo esto ayuda si las condiciones y el medio ambiente de trabajo se encuentra en óptimas condiciones tal como lo manifiesta la población.

Esto es de suma importancia para la ejecución del programa de capacitación basados en competencias ya que al momento de una retroalimentación de los conocimientos van a hacer de manera fluida y se van

a obtener buenos resultados, manteniendo control y seguimiento mediante evaluaciones del desempeño laboral de cada empleado

Objetivo 3. Diseñar un programa de adiestramiento que permita desarrollar las competencias requeridas en el personal de acuerdo a las funciones que cumplen dentro de la Lotería del Táchira

Para el cumplimiento de este objetivo, se diseña un programa de adiestramiento que va a permitir el desarrollo de las competencias requeridas por el personal, se manejó la variable programa de capacitación la cual se profundiza en la propuesta planteada, con el propósito de conocer la dimensión formulación del programa mediante tres indicadores: competencias a formar, criterios de evaluación, y formas de lograr el aprendizaje.

www.bdigital.ula.ve

Indicadores 1.Competencias a formar

En toda organización, el recurso humano es un elemento fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas que le permitan alcanzar la misión propuesta, para ello es necesario que este recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge la necesidad en toda organización de implantar programas de adiestramiento que le permitan desarrollar, capacitar y actualizar en el personal los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo (Davis y Newtron, 2005).

En virtud de lo anterior, es conveniente crear e implantar horizontes claros y definidos en materia de políticas de desarrollo de recursos humanos. En este sentido, la Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos orienta sus acciones hacia el crecimiento intelectual del individuo valiéndose del desarrollo

de programas que permitan diagnosticar necesidades de adiestramiento de personal para hacerlo más productivo y alcanzar niveles de excelencia exigidos por la nueva organización (Davis y Newtron, 2005).

Diseñar programas de adiestramiento tiene como objetivo:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión del adiestramiento.
- Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos.
- Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión de personal.
- Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.

Por lo tanto las competencias a formar se dividen en 3 unidades que se presentan a continuación:

Unidad 1 Competencias básicas se incluyen: ver tabla 5

- las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación.

- aplicación numérica
- solución de problemas.
- interacción con otros.
- manejo creciente de tecnologías de información.

Unidad 2 Competencias conductuales ver tabla 6

- orientación al logro
- la proactividad.
- la rigurosidad.
- la flexibilidad.
- la innovación.

Unidad 3 Competencias funcionales ver tabla 7

- Requisitos intelectuales.
- Físicos.
- Responsabilidades implícitas
- Condiciones y medio ambiente de trabajo.

Indicador 2. Criterios de evaluación

Para cada unidad se indicaron áreas de formación que va a permitir crear módulos teóricos y prácticos, la cual serán llevados a cabo a través de cursos, seminarios, talleres, lecturas y estudios de caso, para los mismos se cuenta con material de apoyo y las herramientas necesarias para cada área a evaluar, estos módulos serán implementados en horarios programados y establecidos por la empresa. Se deben adecuar los módulos de capacitación

a las necesidades puntuales de los empleados, tomando en cuenta las competencias a formar, calidad y preparación de los facilitadores y cooperación por parte de los empleados y los jefes de cada área.

Indicador 3. Formas de lograr el aprendizaje

Para lograr el aprendizaje en cada unidad se implementaran cuestionarios o test, presentaciones orales, trabajos en grupo, presentaciones individuales, presentación de evaluaciones en los laboratorios de computación, y presentación de actividades grupales dinámicas, todo esto contribuye a medir el conocimiento adquirido por las competencias a formar.

Dichas evaluaciones se van a realizar al momento de realizar cada unidad, serán formuladas y aplicadas por los entrenadores, la cual serán de manera sencilla, legible y correspondientes al tema informado.

Tabla 5. Competencias básicas

Competencia básicas	Área de formación	Descripción de la actividad	Forma de evaluación
Habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación.	Lenguaje y comunicación	Realizar cursos de lengua y comunicación, para emplear correctamente el idioma en el ámbito profesional y personal.	Cuestionarios. Presentaciones orales.
Aplicación numérica	Matemática	Ejecutar cursos de matemática para conocer conceptos y procedimientos básicos. Con el propósito de aplicarlo en el ámbito laboral.	Elaborar guías para resolver problemas matemáticos.
Solución de problemas	Análisis y solución de problemas	Realizar un curso-taller, la cual los participantes aprenderán y aplicarán prácticas efectivas para analizar y resolver problemas con enfoque en resultados, así como tomar decisiones oportunas dentro de su área de competencia laboral.	Aplicación de cuestionarios.
Interacción con otros	Comunicación asertiva y efectiva	Ejecutar Talleres para el desarrollo personal y comunicación efectiva, con el fin de motivar al personal y mejorar la interacción con sus compañeros de trabajo. Esta actividad incide y mejora el servicio al público, y genera ambientes de respeto en el grupo de trabajo.	Presentaciones orales. cuestionarios
Manejo de tecnologías de información	Equipos tecnológicos	Realizar curso-taller, sobre la interacción con equipos tecnológicos con el fin de desarrollar las habilidades necesarias en el personal para el desarrollo de sus actividades, debe ser una capacitación constante debido a los avances tecnológicos	Cuestionarios. Laboratorios de equipos de tecnología para la aplicación práctica.

Fuente: propias del autor

Tabla 6. Competencias conductuales

Competencias conductuales	Áreas de formación	Descripción de la actividad	Forma de evaluación
Orientación al logro.	Orientación al logro	Realizar cursos sobre la orientación al logro la cual va a estar orientado hacia la autoevaluación propia, la cultura organizacional, la cual proporcione participación e intercambio de experiencias.	Cuestionarios de la temática. Presentación oral. Cuestionarios de reflexiones dinámicas
Proactividad	Proactividad	Realizar cursos para un desempeño exitoso, de esta manera se adquiere conocimientos para demostrar una actitud favorable y entusiasta, la cual tiene como finalidad fortalecer las relaciones y motivaciones propias para alcanzar niveles máximos de efectividad en el desempeño laboral.	Actividades grupales. Cuestionarios didácticos de reflexión propia.
Rigurosidad.	Planificación, organización y ejecución de trabajo	Realizar cursos para proporcionar a los participantes un marco conceptual para diseñar eficaz y eficientemente el puesto de	Cuestionarios. Presentación individual de manera oral.

Competencias conductuales	Áreas de formación	Descripción de la actividad	Forma de evaluación
		trabajo, basado en los estudios, condiciones y organización de trabajo.	
Flexibilidad	Flexibilidad laboral	Realizar foros y cursos para capacitar a los integrantes de la institución en cuanto a la movilidad funcional o geográfica de su puesto de trabajo, también El objetivo de este curso es el de dotar a los participantes de las herramientas de flexibilidad interna dentro de la Institución dar conocer los procedimientos legales para llevar a cabo estos procesos, con jurisprudenciales y recomendaciones prácticas.	Actividades grupales dinámicas. Presentaciones individuales. Cuestionarios.
Innovación	Gestión de innovación	Realizar cursos cuyo objetivo es dotar a los participantes de las herramientas, capacidades y conocimientos para una cultura innovadora, definir y crear proyectos, trabajo en equipo para generar nuevas ideas, productividad competitividad en la entidad mediante el desarrollo de nuevos o mejoras de los procesos.	Cuestionarios. Actividades dinámicas grupales

Fuente: propias del autor

Tabla 7. Competencias funcionales

Competencias funcionales	Áreas de formación	Descripción de las actividades	Forma de evaluación
Requisitos intelectuales	Exigencia del cargo	Realizar un curso de capacitación diseñado para comunicarle a los participantes sobre la exigencia que requiere un puesto de trabajo en cuanto a los requisitos intelectuales, la cual los empleados deben poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada, las características que debe contener son: instrucción básica, experiencia, adaptación, actitudes e iniciativa necesaria para el desarrollo personal y laboral	Cuestionarios de desempeño del curso. Presentación individual. Actividades grupales.
Físicos	Esfuerzo físico y mental	Realizar cursos de capacitación para informar y preparar a los participantes, sobre las condiciones y constitución física que requiere el empleado para el desenvolvimiento de las actividades de su puesto de trabajo, el temario para este curso debe contener información sobre cómo desarrollar destrezas y habilidades, como utilizar el esfuerzo físico en su área, y realizar estudios sobre capacidad visual	Exámenes físicos por empleado evaluado. Cuestionarios.
Responsabilidades implícitas	Responsabilidades del cargo		Trabajos grupales.

Competencias funcionales	Áreas de formación	Descripción de las actividades	Forma de evaluación
		Realizar cursos para la capacitación de los empleados en cuanto a las responsabilidades implícitas administrativas, de esta forma comprender las atribuciones y la responsabilidad del servidor público, así como acciones disciplinarias, y medios de defensa	Cuestionarios.
Condiciones de trabajo	Higiene y seguridad laboral	Realizar cursos cuyo objetivo sea capacitar a los empleados sobre las condiciones ambientales donde se desarrolla su trabajo y todo lo que tenga a su alrededor, la cual se haga reconocimiento, evaluación de todos los factores que ocasionan enfermedades, deficiencia, deterioro de la salud, la cual incomoda el bienestar de los trabajadores	Cuestionarios. Trabajos grupales.

Fuente: propias del autor

También para el cumplimiento del objetivo 3 se manejó la variable programa de capacitación, con el propósito de conocer la dimensión detección de necesidades mediante dos indicadores: a priori y a posterior.

Indicador 1 a priori

En este indicador nos referimos a lo que la institución debería hacer antes de diseñar programas de capacitación, por lo tanto observamos en el grafico 69, que un 61% de la población encuestada está de acuerdo con siempre capacitar a nuevos empleados en caso d reducción de personal o expansión de la empresa, seguidamente en el grafico 70, refleja un 71% donde la población considera que siempre se debería de implementar capacitación para cubrir ausencias o vacaciones del personal.

Adicionalmente en el grafico 71, el 82% de la población encuestada responde a que siempre los directivos junto con la gerencia de recursos humanos deberían diseñar capacitación en caso de rotación de personal para luego ser incorporados en los nuevos puestos de trabajo.

Seguidamente en el grafico 72, la población de estudio indica un 47 % siempre de debería realizar reclutamiento de personal que cumpla con el perfil y las competencias para nuevos puestos de trabajo o los ya existe en la organización por parte de la gerencia de recursos humanos conjuntamente con los directivos de la institución.

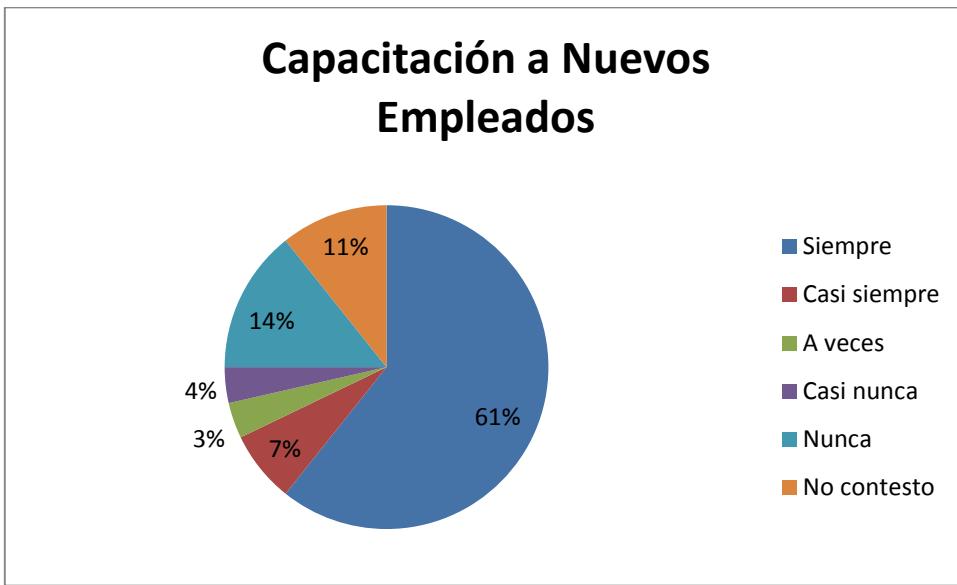


Grafico N° 69. Capacitación de nuevos empleados

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

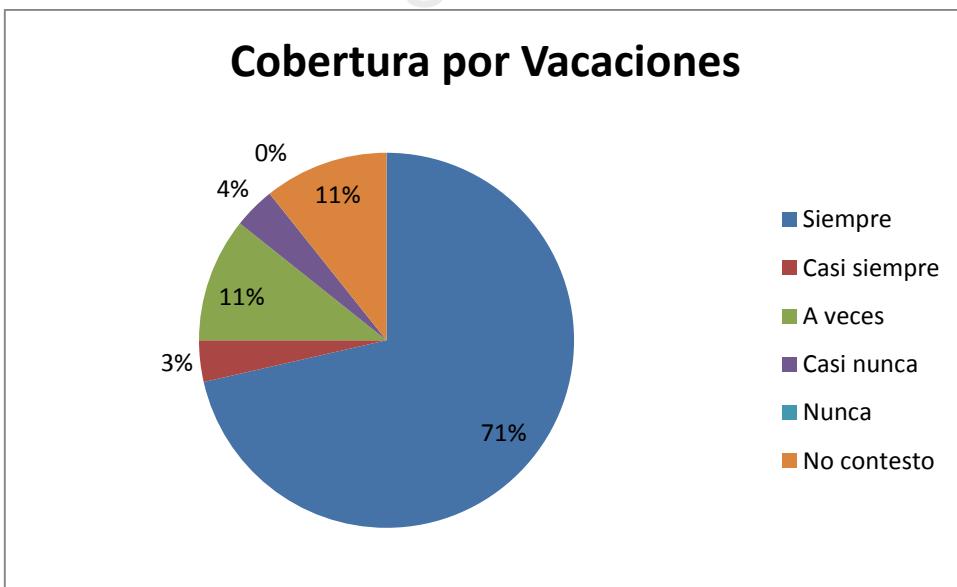


Grafico N° 70. Cobertura por vacaciones

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

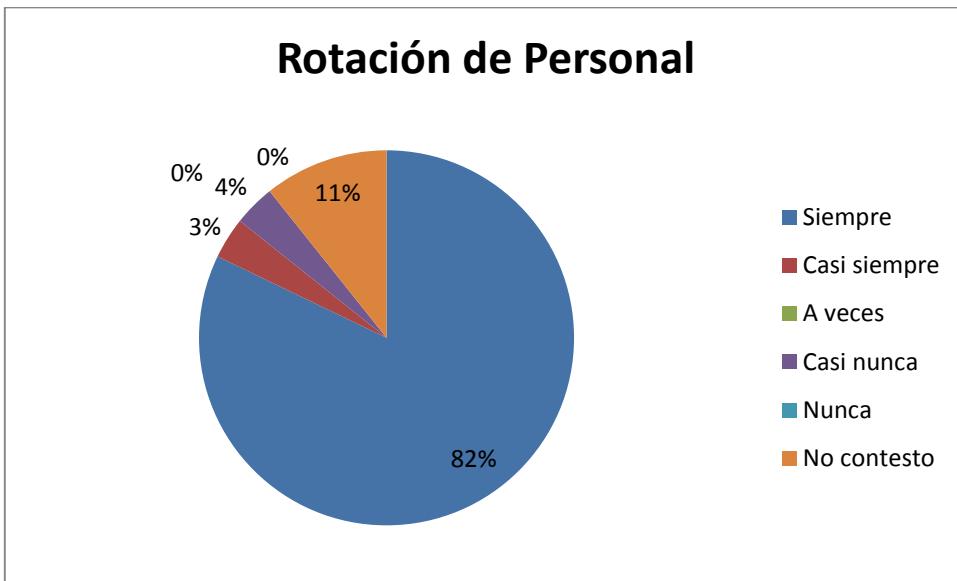


Grafico N° 71. Rotación de personal

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

www.bdigital.ula.ve

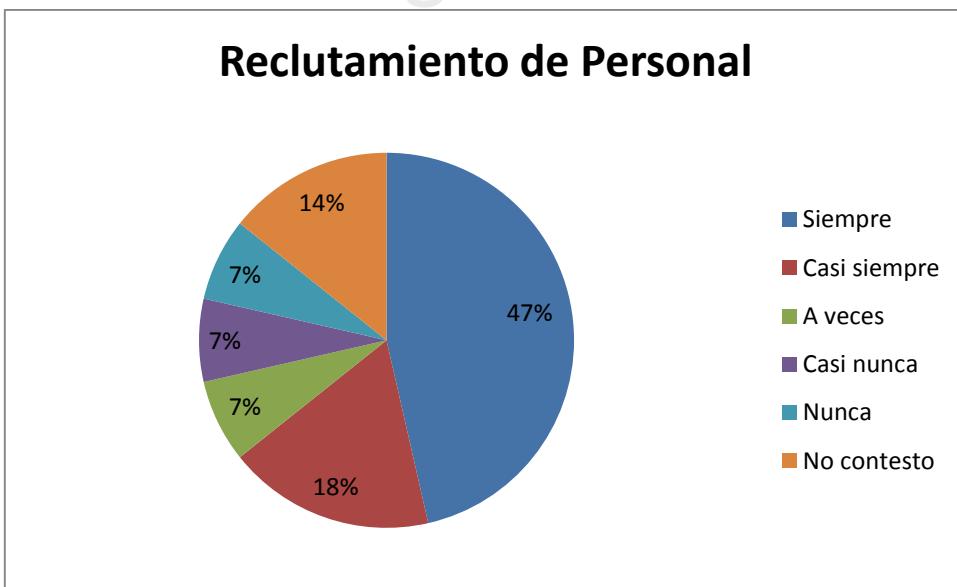


Grafico N° 72. Reclutamiento de personal

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

Indicador 2. a posterior

Para este indicador nos referimos a lo que se debería realizar después de recibir capacitación de esta forma mantenerlos informados y actualizados, por lo tanto se muestra en el grafico 73, un 82 % de la población objeto de estudio manifestó que deberían siempre informarlos de manera progresiva sobre las modificaciones de manuales o normas de los procesos administrativos, de esta forma conocen que tipo de cambios se generaron al momento del desarrollo de cualquier actividad.

Adicionalmente en el grafico 74, el 78% de la población contesto que siempre se deberían de implementar conferencias de motivación para mantener un clima organizacional para toda la organización de esta manera se realiza el trabajo de manera animada y libre de conflictos.

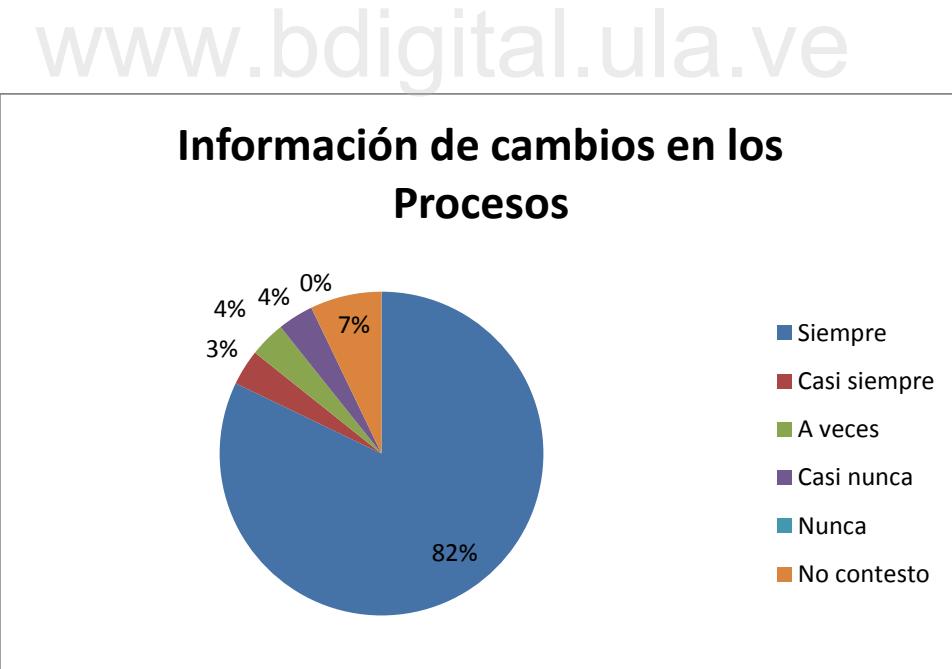


Grafico N° 73. Información de cambios en los procesos.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.



Grafico N° 74. Conferencias de motivación.

Fuente: encuesta aplicada a los trabajadores de la lotería del Táchira.

www.bdigital.ula.ve

Conclusiones

La lotería del Táchira Instituto prueba de estudio, establece algunas veces políticas para la capacitación del personal por lo que considera que hoy en día es importante para la supervivencia y permanencia de la organización emplear políticas y procesos aplicados por la gerencia de recursos humanos y de la junta directiva, la cual planificar mecanismos de capacitación basados en competencias que permitan un mercado competitivo y de esta forma mantener un personal motivado.

Por lo tanto el talento humano constituye una parte vital para el sistema empresarial y amerita de actualizarse ante los cambios de mercado que se presenten en todos los niveles de la organización para el logro de los objetivos, el cual incluye actividades que se requieren planear, ejecutar, promover y evaluar, todo esto en virtud del desarrollo y crecimiento emocional e intelectual del recurso humano y el mejoramiento de los procesos cuya finalidad es obtener un incremento en la eficiencia efectividad y productividad.

El desarrollo del capital humano a través de programas de capacitación permite satisfacer la necesidad natural de que este se sienta útil y productivo dentro de la organización, aumentando de esta forma la motivación, sentido de pertenencia, la utilización racionado del tiempo y de información permitiendo adicionar respuestas oportunas en tiempo real enfocado en el logro de los objetivos y en el crecimiento personal.

Se determinó que la empresa establece la prioridad de entrenar a su personal detectando las necesidades de entrenamiento, para lo cual desarrolla una planificación de cursos enfocados en la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y destrezas en el personal requerido

Desde el punto de vista de la ejecución del plan de entrenamiento en la empresa: es deficiente, lo señalado se hace evidente cuando el personal desconoce los planes de capacitación y desarrollo, expresado en cursos, talleres, que se tienen programado por la gerencia de recursos humanos, dado que los cursos programados en los trimestres del año no son ejecutados en su totalidad, proporcionando un desinterés en el personal al momento de la detección de las necesidades de entrenamiento.

En lo relativo al seguimiento de los cursos impartidos, carece de sistemas de medición para determinar la eficacia de los conocimientos adquiridos y de la formación recibida por el trabajador, desconociendo la posibilidad de cualquier cambio de comportamiento del entrenado.

Desde el punto de vista de identificación de competencias requeridas en el personal para el cumplimiento de los objetivos de la organización según las funciones que ejecutan se determinó que estas están descritas en los perfiles y descripciones de cargos, de igual forma el personal identifica su competencia en su puesto de trabajo, pero la Gerencia de recursos humanos de las Instituciones deberían se impartir en sus empleados mecanismos de capacitación basados en competencia para mejorar el desarrollo de su capital humano, ya que dentro de la Gerencia no existe un staff de facilitadores que brinde consultoría y servicios que conduzcan a la preparación del personal brindándole oportunidades de incrementar su productividad en general.

Recomendaciones

La presente investigación derivo que en la lotería del Táchira algunas veces designan políticas relacionadas con la capacitación del personal, por tanto se recomienda iniciar con una planificación progresiva con el fin de establecer directrices destinadas organizar los procesos internos para estar más informados y actualizados, de esta forma mantener un clima en la organización de cooperación y retroalimentación por parte del personal y de sus superiores para alcanzar el logro de los objetivos operativos y productivos y mantener una gestión administrativa al día e impecable.

Deberían de implementar cursos de capacitación basados en competencias requeridas en el personal para que de esta manera ayuden al cumplimiento de los objetivos organizacionales, bien como el personal de la institución respondió que algunas veces reciben evaluaciones de desempeño por las actividades que ejecuta, no está de más que en la institución se inicie con prioridad identificar las competencias que se requiere para cada cargo ya que hay personal valioso con habilidades y destrezas que se pueden aprovechar para que adquieran más conocimientos en su área, y toda los empleados participen, esto conlleva a que todas las personas de la organización estén más motivadas a hacer su trabajo y producir resultados satisfactorios.

Desarrollar el diseño del modelo de capacitación basando en las competencias requeridas en el personal para diagnosticar de manera integral las necesidades que se suscitan en cada área de la organización, permitiendo que el proceso de capacitación se convierta en un vehículo para el mantenimiento constante del capital humano y en consecuencia, para la mejora continua del activo más importante de la empresa, incrementando la motivación, autoestima, creatividad, desarrollo de habilidades de comunicación, claridad y conocimiento de los objetivos, y valores

empresariales, a través de estrategias flexible y cooperativas de capacitación que contribuyan al logro de las metas planeadas en el desempeño laboral.

www.bdigital.ula.ve

Propuesta

Diseño de un programa de Capacitación que permita desarrollar las competencias requeridas en el personal de acuerdo a las funciones que cumplen dentro de las Instituciones de Beneficencia Pública del Estado

Táchira

Las empresas son equipos de personas trabajando por un fin común, y el éxito o el fracaso de la misma depende en gran medida del talento del equipo. Es por esto que resulta indispensable asegurarse que el personal en una organización tenga todas las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar correctamente su labor. En este sentido, la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar al talento humano al proceso productivo, mediante 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.

Por lo tanto si se toma en cuenta que el recurso más importante en la organización es el talento humano, en la medida que se reconozca su aportación laboral y se le motive a capacitarse y desarrollarse profesionalmente, no solo aprenderá a valorar con mayor sentido el trabajo que desempeña, si no que a un corto, mediano, y largo plazo generan un impacto positivo multiplicador en toda la organización. Dicho impacto se hará evidente a través del desempeño laboral más comprometidos con los valores y objetivos de la institución y de la implantación de mejora continua en todas sus actividades.

Atendiendo a esta filosofía y en vista de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a las secretarías de la lotería del Táchira se procede a ejecutar un programa de capacitación basado en competencias, en aquellos indicador que presentaron deficiencias y en los cuales las empresas de Beneficencia Pública debería invertir para mejorar sus conocimientos y habilidades que desempeña en su puesto de trabajo, de igual forma realizar retroalimentación y fortalecer aquellas personas que presentaron ser eficientes en los indicadores estudiados por las competencias requeridas, de esta forma orientar el proceso de capacitación del personal secretarial a todos los miembros de la organización que así lo requieran en pro del desarrollo organizacional basado en la metodología de gestión procesos administrativos.

Se pudo constatar mediante la encuesta aplicada a las secretarías de la lotería del Táchira, algunas veces la institución establece políticas de capacitación, en la actualidad la empresa no tiene actualizados el programa de capacitación por competencias laborales por lo tanto genera el interés de planificar los lineamientos o mecanismos necesarios para actualizar los procesos internos, y de esta manera contribuir a una gestión seria y responsable en todas las actividades que se realizan y un personal más competitivo con el entorno.

Objetivo

Consolidar el proceso de capacitación basado en competencias para el personal secretarial, administrativo y directivos de los Institutos de Beneficencia Pública del Estado Táchira que permita la mejora del desempeño y contribuya al desarrollo organizacional.

Objetivos Específicos:

- Fortalecer y capacitar al personal administrativo, cargo secretarias, a los fines de lograr un mejor desempeño laboral y el desarrollo de los objetivos de la organización.
- Adquirir conocimientos teóricos y prácticos con el propósito de alcanzar habilidades y destrezas en la función que desarollo en el cargo.
- Desarrollar habilidades y conocimiento en el área administrativa con el propósito de alcanzar una óptima labor en el desempeño del cargo.

Misión del Programa

La misión de Diseñar un programa de capacitación para el desarrollo de las competencias fundamentado en principios de administración y afines, orientado al personal administrativo, secretarial y directivo, es la de crear conocimientos nuevos y avanzados que le sirven de ayuda a los empleados para mejorar su desempeño laboral, así como también la mejora de sus relaciones interpersonales mediante técnicas de aprendizajes apoyado por instructores especialistas en el área, con la mejor tecnología y estrategias acordes con la realidad de la institución educativa.

Visión del Programa

Orientar al personal administrativo, secretarial y directivo ayudar a elevar el nivel de desempeño laboral, la cual servirá de apoyo para la actualización de conocimientos tanto teóricos como prácticos correspondientes a sus puestos de trabajo e interactuar con las personas que los rodean. La finalidad de la propuesta radica en las necesidades que requieren los empleados de elevar

su nivel de desempeño y habilidades, para así actualizar sus conocimientos con respecto a los avances tecnológicos de los nuevos tiempos

Proceso para la capacitación basado en competencias del personal de los Institutos de Beneficencia Pública del Estado Táchira

El sistema de capacitación va a estar estructurado en tres procesos la cual se presentan a continuación.

1. Planificar programas de capacitación basado en competencias

Para toma las decisiones correctas en cuanto a que elementos debe contener el programa de capacitación con base en los requerimientos del recurso humano dentro de la organización, y con la finalidad de no convertir a la capacitación en un gasto sino en una inversión, mediante las políticas, estos programas van a estar destinados a los empleados, gerentes, jefes de áreas y directivos se determina las competencias a formar en los indicadores donde los empleados que desempeñan el cargo administrativo secretarias las cuales se distribuyen en las siguientes unidades

Unidad 1 Competencias básicas

- las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación.
- aplicación numérica
- solución de problemas.
- interacción con otros.
- manejo creciente de tecnologías de información.

Para estos indicadores se van a tomar como prioridad para su inversión por parte del instituto, aplicación numérica haciendo énfasis para el cálculo de ecuaciones. En el manejo de equipos tecnológicos se obtuvo que gran parte del personal es bueno para utilizar estas herramientas, pero es recomendable incluir en el programa de capacitación actualización a los empleados constantemente debido a los cambios en el mercado de esta área.

Es importante mantener retroalimentación de estos indicadores para mantener un clima organizacional estable entre empleados y superiores, ajustándose en la medida que se van originando nuevos procesos, detectando las necesidades en cada área y por cada empleado.

Unidad 2 Competencias conductuales

- orientación al logro
- la proactividad.
- la rigurosidad.
- la flexibilidad.
- la innovación.

En esta unidad se tomara como prioridad una evaluación del personal para el indicador de proactividad, para mantener un auto control bien sea emocional o psicológico. Para la flexibilidad es importante mantener evaluación ya que todos los empleados están en constante rotación, también por el reclutamiento de personal, y por las ausencias que se generan por vacaciones, reposos entre otros, de esta forma incluir programas de capacitación para esta área para adquirir conocimientos en otras áreas de la organización. Por lo tanto en la innovación se puede enfatizar en el programa medidas para motivar al

empleado a sentirse más comprometido, y se dedique a lograr el agilizar los procesos internos de la institución.

Unidad 3 Competencias funcionales

- Requisitos intelectuales.
- Físicos.
- Responsabilidades implícitas
- Condiciones y medio ambiente de trabajos medio ambiente de trabajo

En esta unidad la prioridad estará en las condiciones y medio ambiente de trabajo, debido a la escasa iluminación, falta de mantenimiento a los equipos, adecuación de sillas ergonómicas, y evaluación de los riesgos en cada área de trabajo.

Por lo tanto es importante resaltar que la empresa debe realizar previamente las siguientes actividades:

- Definir y formalizar los procesos operativos del programa de capacitación.
- Establecer una base organizacional y estructura sólida para el desarrollo efectivo del sistema de capacitación del personal.
- Elaborar una descripción de todos los puestos de la organización.
- Definir los cursos o entrenamientos necesarios para mejorar el desempeño en general.

Para la implementación del programa de capacitación basado en competencias es importante incluir las siguientes fases:

2. Conformación Del Equipo “Panel De Expertos”:

Teniendo en cuenta que la implementación de la gestión por competencias es un proyecto organizacional en la medida que involucra todas las áreas e incide en los procesos que tienen que ver con las personas en toda la organización, se sugiere conformar un equipo que frecuentemente está conformado por una persona representante del área administrativa, cuya función es avalar el proceso organizacional en este aspecto, además de su contribución desde la perspectiva de su conocimiento integral de la organización.

Otro miembro de este equipo deberá ser el área de Recursos Humanos como área responsable de liderar el programa a nivel organizacional, ya que desde su rol, le compete asesorar y acompañar a cada una de las áreas que van vinculándose al programa como quiera que es el área responsable de los procesos que tienen que ver con las personas a nivel de toda la organización.

Un tercer miembro será el jefe del área específica que se va analizando, pues es quien conoce a profundidad sus procesos específicos y por ende sus factores críticos de éxito (del área), además de las características requeridas en las personas para garantizar un desempeño exitoso.

3. Identificar las Competencias Requeridas en el Grupo Estudiado

Esta fase es resultado de una construcción colectiva en la cual, se identifican las competencias deseadas en las personas para lograr resultados sobresalientes, es como imaginar o soñar las características deseadas en el personal, sin hacer juicios del por qué en este momento no se tienen, por tanto no se parte de las existentes. Después de analizar los diferentes procesos del área, se hace una relación de las competencias de diferenciación, como se dijo anteriormente son aquellas presentes en las personas, permiten un

desempeño superior al considerado normal: En esta relación se definen las competencias personales, de desempeño y de resultado.

Es muy importante tener en cuenta que cada competencia identificada debe ser medible y definida a través de indicadores tanto positivos (expresiones de lo que debe ser) como negativos (expresiones de lo que no debe ser).

4. Verificación De Desempeños Exitosos:

En esta fase se pretende identificar las competencias presentes en personas, que trabajan actualmente y se desempeñan en forma exitosa. Son aquellas personas que siempre se encuentran en diferentes áreas de la organización que se distinguen por resultados altamente satisfactorios o desempeños que se consideran sobresalientes, en este caso se toman las experiencias reales y se inicia un proceso de estudio, observación y análisis para lo cual se hace uso de narraciones, experiencias, simulaciones y demás medios que en la práctica nos permitan identificar y confirmar las competencias que están presentes en desempeños exitosos actualmente.

Se recomienda estudiar por lo menos 15 casos, de acuerdo a lo expresado por (Alles, 2000), para determinar como válida una competencia para un oficio, en este caso para iniciar por el cargo de secretarias la cual cumple una función operativa dentro de las Instituciones de Beneficencia Pública en el Estado Táchira se pueden determinar algunas de las competencias requeridas para desempeñar el puesto de trabajo:

- Manejo de la agenda.
- Soporte al ejecutivo.
- Manejo de equipos tecnológicos de la oficina.

- Preparación y coordinación de reuniones.
- Comunicación efectiva y eficiente.
- Organización de la oficina
- Resolución de problemas.
- Imagen y comportamiento profesional.
- Atención al público, directivos y gerentes.
- Gestión de tareas y proyectos con su respectivo seguimiento.

5. Estandarizar las competencias

La etapa anterior ha permitido confirmar o negar las competencias que hemos considerado claves para un desempeño exitoso, este proceso obviamente lleva tiempo pero permite establecer las competencias reales, de entrada, las que debe tener la persona al ingresar a la organización y las competencias que son factibles de desarrollar. En esta fase y previo análisis del Panel de Expertos se aprueban y estandarizan las competencias para cada uno de los cargos, en especial a las secretarías del área administrativa de las Instituciones ya que son el personal operativo e integral , es decir se definen las competencias que a futuro requerirán las personas que ingresen a la organización.

**Plan de capacitación basado en las competencias de las Instituciones de Beneficencia Pública y
Asistencia social del Estado Táchira**

Objetivo general: Consolidar el proceso de capacitación basado en competencias del personal de la lotería del Táchira que permita la mejora del desempeño y contribuya al desarrollo organizacional.

Cursos dirigidos al personal administrativo de la institución, directivo, jefes, gerentes y supervisores.

Periodo establecido: 1 año corto plazo.

Responsable: Gerencia de recursos humanos

Tabla 8. Plan de competencias básicas

clave	Competencias a formar	Nombre de la actividad	Descripción objetivo
T01	Habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación	Taller de oratoria y presentación efectivas	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades para hablar fluidamente.• Expresarse con claridad• Favorece la atención al cliente.• Facilita la escritura y ortografía.
C02	Aplicación numérica	Curso de Métodos numéricos	<ul style="list-style-type: none">• Análisis numérico• Decisión de los métodos más eficaces• Calculo numérico básico

C03	Solución de problemas	Curso análisis de problemas y resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> Identificara problemas y sus causas. Definirá resolución de conflictos Inteligencia emocional
C03	Interacción con otros	Curso de Comunicación efectiva e interacción exitosa	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones interpersonales libres de conflictos Identificar las barreras que interfieren en la comunicación Mecanismos para evitar conflictos
C04	Manejo de tecnologías de información	Cursos de tecnología de información	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de software para la oficina en ambiente Windows Microsoft. Orientación n el manejo del hardware

Fuente. Propias del autor.

Tabla 9. Plan de competencias conductuales

clave	Competencias a formar	Nombre de la actividad	Descripción objetivo
C05	Orientación al logro.	Curso de orientación al logro y resultados	<ul style="list-style-type: none"> Aprender a orientar su trabajo al logro Diferenciar entre lograr los resultados y realizar funciones.
C06	Proactividad	Cursos de proactividad	<ul style="list-style-type: none"> Perfil de las personas Clave del éxito.
C07	Rigurosidad.	Curso de formación integral del personal	<ul style="list-style-type: none"> Mejor comprensión Mejor desempeño Perfeccionamiento
C08	Flexibilidad	Curso de flexibilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> Movilidad funcional

			<ul style="list-style-type: none"> • Movilidad geográfica • Modificación sustancial de condiciones • Suspensión de contratos
C09	Innovación	Curso de innovación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Debates de áreas de motivación e influencia en la organización • Práctica de la innovación sistemática en organización

Fuente. Propias del autor

Tabla 10. Plan de competencias funcionales

clave	Competencias a formar	Nombre de la actividad	Descripción objetivo
C10	Requisitos intelectuales	Curso el puesto de trabajo del gestor de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades personales. • Funciones de los puestos de trabajo. • La organización
C11	Físicos	Cursos de ergonomía	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución física • Estrategias de intervención de la ergonomía en los puesto de trabajo
T02	Responsabilidades implícitas	Taller conversatorio laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Situación laboral • Consecuencias de la política laboral • Manejo de documentación • Supervisión
C12	Condiciones de trabajo	Cursos de condiciones y medio ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de riesgos. • Ambiente laboral

Fuente. Propias del autor

Evaluación del programa.

La evaluación es un proceso clave después de ejecutar las diferentes actividades, por esta razón es necesario su estructuración y ejecución de acuerdo con las exigencias institucionales. A continuación en la tabla 12 se presentan las técnicas y recursos a utilizar en el diseño del programa de capacitación.

Tabla 11. Evaluación del programa

Técnica de evaluación	Recursos a utilizar
Panel	Temas a tratar, moderador
Mesa redonda	Temas a tratar, moderador
Lectura comentada	Repartir material de apoyo a todos los participantes según el tema a tratar
Instrucción programada	Películas y videos referentes al tema.
Conferencias o exposiciones	Diapositivas, prezi, láminas.
Foros	De forma Directa
Mapas conceptuales, mentales	Hojas, lápices
Cuestionarios	Material de selección, lápices,
Experiencia estructurada	Hojas, lápices
cuestionarios digital	Laboratorios de computación

Fuente propia del autor.

La factibilidad de la propuesta

La factibilidad de la propuesta de la capacitación, se manifiesta en los siguientes razonamientos: Tanto el personal directivo, como el personal administrativo y el personal que actuara como facilitador de los cursos, se muestran interesados en los objetivos involucrados en la propuesta

Factibilidad técnica

Se refiere a la disponibilidad de recursos:

- A. **Recursos Físicos:** Para llevar a cabo la propuesta, es factible la utilización de las instalaciones físicas de los auditorios o de instituciones educativas.
- B. **Recursos materiales:** es perfectamente posible la utilización de los recursos audiovisuales pertenecientes a la institución, así como también los equipos de computación.
- C. **Recursos financieros** Los recursos financieros se gestionarán por el presupuesto interno de la Institución, estos serán utilizados para realizar los trámites para la contratación de los facilitadores externos las cuales son los expertos en cada área para dictar los diferentes cursos talleres.

Supervisión de la propuesta

La propuesta de capacitación va a ser supervisada y administrada por el Departamento de Recursos Humanos de la Institución, quien coordinará los

diferentes cursos necesarios para el caso, de la misma forma se establece que los cursos se realizaran con una participación de dos horas diarias, en el salón de reuniones del mismo instituto o cualquier auditorio o salón de alguna Institucion y se sugiere que sean el turno de la tarde, en el horario que va de 2 a 4 de la tarde.

Funciones de los facilitadores

- Elaborar los cronogramas de las actividades.
- Establecer las estratégicas de la metodología.
- Motivar, orientar y asesorar permanente a los participantes.
- Planificar ejecutar las fases de evaluación del aprendizaje.

Funciones de los participantes

- Participar en todas las actividades requeridas.
- Participar en la ejecución de las evaluaciones
- Manifestar opiniones de las actividades ejecutadas.

Funciones de la gerencia de recursos humanos

- Organizar las reuniones, los cursos y talleres.
- Ofertar los cursos.
- Elaborar programas de actividades de supervisión.
- Planificar y ejecutar la selección del personal a participar en los cursos y talleres.
- Facilitar los recursos necesarios para el desarrollo de cada unidad.

- Mantener la planificación de la base de datos sobre el desarrollo de los cursos.
- Elaborar y remitir los informes sobre la base de datos de los cursos desarrollados y de los participantes que ejecutaron los cursos y talleres.

Ejecución y control

Esta se refiere a implementar el plan de capacitación, de tal manera que permita desarrollar cada una de las competencias de los comportamientos detectados como deficientes o bajos en el personal evaluado. El control permite medir, verificar y dar seguimiento a las acciones tomadas en el proceso de diagnóstico y detección de competencias para la capacitación en el modelo propuesto.

Por lo tanto se estandariza un proceso de control y monitoreo a seguir por todos los involucrados en la formación de personal (recursos humanos, directivos, jefes, gerentes y supervisores), que coadyuve a la modernización del conocimiento del personal administrativo e inserte la innovación y la calidad en el desarrollo de sus actividades. La prueba de ejecución permite determinar en qué medida se ha alcanzado el objetivo de rendimiento en las competencias que se desarrollen mediante el curso de capacitación

Bibliografía

ALLES, Marta. Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias. 1a edición, Ediciones Granica S.A. Buenos Aires: 2006.

ARIAS, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Caracas. Editorial Episteme.

Asamblea Nacional. (1999). Constitucion de la Republica Bolivariana de Venezuela. Caracas, Gaceta Oficial 36.860.

Ayala Villegas, Sabino (2005) Teoría y pensamiento administrativo. Universidad Nacional de San Martin, Facultad de Ciencias Administrativa, Financiera y Contable. Asignatura Gerencia Educativa. Tarapoto – Perú. [Documento en Línea] disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>. [Consulta: 2013]

Balestrini, M. (2002). Como se elabora el Proyecto de Investigación. Caracas. Editorial Consultores Asociados

Balestrinil, M. (2007). Como se elabora el Proyecto de Investigación. Caracas. Editorial Consultores Asociados BL.

Bernal, C y Salvatierra, D. (2000). Metodología de la Investigación. Editorial Pearson. Santa Fe de Bogota.

CALDERÓN, Gregorio. Pensamiento y gestión. Barranquilla: Universidad del norte: 2004.

Carvinell, G. (2013). Pequeña y Mediana Empresa. Editorial Oceano. Barcelona-España.

CHIAVENATO, M. (2000). Administración de Recursos Humanos, 5ta, Edición, Ed. Mc. Graw- Hill

Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Mc. Graw Hill.

CHIAVENATO, M. (2009). Administración de Recursos Humanos, 5ta, Edición, Ed. Mc. Graw- Hill

Dessler, G. (1991). Administracion de Personal. Editorial Prentice. Mexico.

Drucker, P. (1990). La Gerencia en la Sociedad Futura. Mexico, Grupo Editorial Norma.

Drucker, P. (1996). La gerencia. Tareas, responsabilidades y práctica. El Ateneo, Buenos Aires

Drucker, J (2006) "Gerencia". Editorial Pearson Education

García. M (2005), "el Subproceso de Entrenamiento Basado en Competencias en Empresas de Distribución de Productos Farmacéuticos del Estado Lara; Tesis de maestría en Gerencia Empresarial. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"

García, M (2006) "Conceptos de Administración Estratégica" Editorial Pearson Education, México.

González. A, Rodríguez. J. (2011) "Diseño del modelo de competencias para la cooperativa Gestionando COOP de la Ciudad de Pereira. Tesis de maestría en administración de desarrollo humano y organizacional. Universidad tecnológica d Pereira

Granell, E., y Parra M. (1998). Formación de Recursos Humanos. Documento de base, Nº 25. Proyecto Venezuela Competitiva. Ediciones IESA. Caracas.

Hernández Sampieri, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2003) Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. México.

LEVI- LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. 2 edición. Ediciones Gestión 2000.com. Barcelona: 2002

Malaver. M. (2010). "Programa de capacitación y desarrollo dirigido al personal administrativo del Instituto universitario de tecnología José Antonio Anzoátegui del Tigre del Estado Anzoátegui. Tesis de maestría en recursos humanos. Universidad nacional experimental politécnica de la fuerza armada, núcleo Anzoátegui

Mertens. L. (1999). Competencia Laboral. Oficina Internacional de Trabajo (OIT). Mexico.

Mitrani, M. (1992). Las Competencias Claves para una Gestión Integrada de Recursos Humanos. Ediciones Deusto. España.

Mondy, W. y Noe, R. (2001). Administración de Recursos Humanos. Grupo Editorial Norma. Santa Fe Bogotá – Colombia.

Mondy, W. y Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. Grupo Editorial Norma Novena Edición. México

Ramiò Carles (2003). Teoría de la Organización y Administración Pública. Ministerio para la Administración Pública, Madrid.

Sabino (2004). El Proceso de la Investigación. Editorial Panapo. Caracas-Venezuela.

Suarez. A. (2008). Gestión Humana. Bogotá Colombia. Recuperado de: www.gestionhumana.com.

Paniagua. A. y otros (2008). Guía de Capacitación, Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Gobierno Federal de México.

PEREDA, Santiago y BERROCAL, Francisca. Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. 1a edición. Centro de estudios Ramón Areces. Madrid: 2001.

Pardo I, Lavalle E. (2012), “Diseño de un modelo de capacitación basado en competencias para el personal Directivo de la Fundación Juan Felipe Gómez Escobar”. Tesis de Maestría de Gestión Humana. Universidad de EAN Cartagena Colombia.

Pinzón. M.(2015). Gestión Humana. Bogotá Colombia. Recuperado de:
www.gestionhumana.com.

Vecino. J.(2014), Gerencia de Recursos Humanos. Miami, EU.
Recuperado de: www.degrecia.com.

www.bdigital.ula.ve

ANEXO 1

www.bdigital.ula.ve



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES TACHIRA
Núcleo “Dr. PEDRO RINCON GUTIERREZ”
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TÍTULO:

www.bdigital.ula.ve

**Programa de Capacitación y Desarrollo basado en competencias para el
Personal del Instituto de Beneficencia Pública y Asistencia Social del
Estado Táchira- Lotería del Táchira**

**AUTOR: Lic. Yorlenda Isabel Mejia Vanegas
TUTORA: Dra. Betty Pinto**

San Cristóbal, Junio de 2015



C.C. Reconocimiento

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES TACHIRA
Núcleo “Dr. PEDRO RINCON GUTIERREZ”
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

VALIDACIÓN

Quién suscribe, _____, con título de postgrado: _____, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por la **Lic. Yorlenda Isabel Mejia Vanegas**, titular de la cédula de identidad N° **18.257.932**, alumna de la **Maestría en Administración, mención Gerencia** de la Universidad de Los Andes, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo **Programa de Capacitación y Desarrollo basado en competencias para el Personal del Instituto de Beneficencia Pública y Asistencia Social del Estado Táchira- Lotería del Táchira**Y considero que el cuestionario _____ presentado:

En San Cristóbal a los _____ días del mes de Junio de 2015

Firma del Experto

Cédula de Identidad N° _____



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES TACHIRA
Núcleo “Dr. PEDRO RINCON GUTIERREZ”
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN

VALIDACIÓN

Quién suscribe, _____, con título de postgrado: _____, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por la **Lic. Yorlenda Isabel Mejia Vanegas**, titular de la cédula de identidad Nº **18.257.932**, alumna de la **Maestría en Administración, mención Gerencia** de la Universidad de Los Andes, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo **Programa de Capacitación y Desarrollo basado en competencias para el Personal del Instituto de Beneficencia Pública y Asistencia Social del Estado Táchira- Lotería del Táchira**Y considero que el cuestionario _____ presentado:

En San Cristóbal a los _____ días del mes de Junio de 2015

Firma del Experto

Cédula de Identidad N° _____



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES TACHIRA
Núcleo “Dr. PEDRO RINCON GUTIERREZ”
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

VALIDACIÓN

Quién suscribe, _____, con título de postgrado: _____, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por la **Lic. Yorlenda Isabel Mejia Vanegas**, titular de la cédula de identidad N° **18.257.932**, alumna de la **Maestría en Administración, mención Gerencia** de la Universidad de Los Andes, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo **Programa de Capacitación y Desarrollo basado en competencias para el Personal del Instituto de Beneficencia Pública y Asistencia Social del Estado Táchira- Lotería del Táchira**Y considero que el cuestionario _____ presentado:

En San Cristóbal a los _____ días del mes de Junio de 2015

Firma del Experto

Cédula de Identidad N° _____

Anexo 2

www.bdigital.ulb.ve



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES TACHIRA
Núcleo “Dr. PEDRO RINCON GUTIERREZ”
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**

El siguiente cuestionario tiene como propósito obtener información para ejecutar la tesis de Maestría intitulada: Programa de Capacitación y Desarrollo basado en competencias para el Personal del Instituto de Beneficencia Pública y Asistencia Social del Estado Táchira- Lotería del Táchira, la información obtenida es de carácter confidencial y se utilizará solo con fines académicos.

De acuerdo con su criterio, marque con una (**X**) la respuesta que usted considere adecuada.

1- Cuál es su Grado de Instrucción:

Primaria____ Secundaria____ Bachiller____ T.S.U____ Profesional____ Otros____

2- Antigüedad Laboral en el Instituto.

5 a 10 años____ 11 a 15 años____ 16 a 20 años____ 21 o más años____

3- Mencione donde está ubicado su Puesto de Trabajo, Gerencia y oficina.

4- Para cada uno de los siguientes ítems califique de acuerdo con su criterio cuáles su nivel de desempeño, marque con una (**X**) la respuesta que considera adecuada: Excelente: E, Bueno: B, Regular: R, Malo: M, Deficiente: D.

Nº	Preguntas	E	B	R	M	D
1	Comprensión lectora					

Nº	Preguntas	E	B	R	M	D
2	Escritura					
3	Ortografía					
4	Interacción para dialogar					
5	Expresión oral					
6	Operaciones aritméticas (Suma, resta, multiplicación, división)					
7	Cálculo de ecuaciones					
8	Manejo de Computadoras					
9	Manejo de Impresoras					
10	Utilización de Computadoras portátiles					
11	Utilización de Tablas electrónicas					
12	Uso de Teléfonos inteligentes					
13	Capacidad de respuesta ante problemas en su puesto de trabajo					
14	En el ámbito laboral como considera es la calidad de su trabajo					

5- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas. De acuerdo con su criterio, marque con una **(X)** la respuesta que usted considere adecuada.

S.= SiempreC.S= Casi SiempreA.V= Algunas VecesC.N= Casi NuncaN= Nunca

Nº	Preguntas	S	C.S	A.V	C.N	N
1	Frecuencia con la que interactúa con los demás miembros de la institución.					
2	Busca respuestas y soluciones a los problemas de difícil solución.					
3	Se limita a efectuar las actividades que se le solicitan.					
4	Adapta su manera de ser a las condiciones del entorno laboral					
5	Tiene capacidad de subordinar los impulsos a los valores,					

6	Toma la iniciativa para el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras y el desarrollo de las actividades				
7	Genera nuevas ideas para solucionar y corregir errores en los procesos administrativos.				
8	Es flexible para la rotación de puestos de trabajo				
9	Escucha con determinación a los superiores y a los empleados para el cumplimiento de los objetivos				
10	En las funciones que ejecuta las presenta de manera correcta				

6- Califique el nivel en que cumple los siguientes aspectos para el desenvolvimiento de las actividades laborales. De acuerdo con su criterio marque con una (X) la respuesta que considera adecuada.

Excelente: E, Bueno: B, Regular: R, Malo: M, Deficiente: D

Nº	Preguntas	E	B	R	M	D
1	Capacidad Visual					
2	Destrezas en el manejo de documentos					
4	Constitución física para el puesto de trabajo					

7- Respecto a las responsabilidades que maneja en su puesto de trabajo seleccione las características que ejecuta y opera frecuentemente.

Supervisión de subalternos _____ Material, herramientas o equipos _____

Documentos _____ Información confidencial _____ Personal internos _____

Personas externas _____

8- Señale cuales son las condiciones donde se desarrolla su puesto de trabajo. De acuerdo con su criterio marque con una (X) la respuesta que considera adecuada.

Excelente: E, Bueno: B, Regular: R, Malo: M, Deficiente: D

Nº	Preguntas	E	B	R	M	D

1	Illuminación				
2	Ventilación				
3	Computadoras portátiles				
4	Sillas Ergonómicas				
5	Riesgos				

9. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas. De acuerdo con su criterio, marque con una **(X)** la respuesta que usted considere adecuada
 S.= Siempre C.S= Casi Siempre A.V= Algunas Veces C.N= Casi Nunca N= Nunca

A. El trabajo en equipo:

Nº	Preguntas	S	C.S	A.V	C.N	N
a	Trabaja en cooperación con las personas para buscar el beneficio común					
B	Realiza las actividades requeridas para contribuir con el logro de los objetivos comunes.					
C	Concilia y promueve acuerdos en situación de conflicto					
D	Solicita retroalimentación o la ofrece cuando lo crea conveniente.					
E	Reconoce y valora el aporte de los demás.					
F	Comparte su conocimiento e información con las personas con las que interactúan en el trabajo.					

B. Capacidad para lograr objetivos:

Nº	Preguntas	S	C.S	A.V	C.N	N
A	Define y acuerda prioridades que permite el logro de los objetivos					
B	Hace uso eficiente de los recursos para realizar su trabajo.					
C	Entrega los resultados con calidad dentro del límite de tiempo establecido.					
D	Busca y adquiere conocimientos relacionados con las actividades propias de su área de trabajo.					

E	Propone cambios y mejoras en los procesos sobre los que actúa.					
F	Busca alternativas de solución a las situaciones que dificultan el logro de los resultados esperados.					

C. Capacidad para la comunicación efectiva:

Nº	Preguntas	S	C.S	A.V	C.N	N
1	Escucha y verifica lo que interpreta con sus superiores					
2	Se comunica en base a hechos concretos					
3	Su comunicación escrita es clara, oportuna y respetuosa					
4	Es cuidadoso con el impacto de sus comunicación verbal y no verbal					
5	Mantiene comunicación permanente y oportuna que apoye el logro de los objetivos.					
6	Fundamenta sus explicaciones con argumentos que demuestran dominio conceptual y técnico.					

D. Condiciones del puesto de trabajo:

Nº	Preguntas	S	C.S	A.V	C.N	N
1	Usted Considera que conoce las herramientas necesarias para desarrollar las actividades en su puesto de trabajo					
2	Considera que a través de los programas de capacitación mejore su productividad laboral, y se sienta más motivado y preparado para cualquier tipo de actividad					
3	En su puesto de trabajo aplica los conocimientos básicos, para el desarrollo de las tareas					
4	Considera necesario capacitación constante en el área referente a su cargo					
5	Los curso de capacitación, te podrán ayudar a mejorar el desempeño laboral en el cargo y ampliar sus conocimientos					
6	Frecuentemente le evalúan los procedimientos al desempeño laboral?					

E. Se los siguientes ítem que se presentan a continuación, seleccione cuales seria para usted los más idóneos para lograr el aprendizaje

item	Preguntas	S	C.S	A.V	C.N	N
1	La Lotería del Táchira establece políticas de capacitación para su personal?					
2	Es importante para usted planificar mecanismos para la capacitación del personal por parte de la Gerencia de Recursos Humanos del instituto					
3	Considera Necesario planificar capacitación por área de trabajo para el personal					
4	Usted considera actualizar los procesos internos de los programas de capacitación del Instituto por parte de la Gerencia de Recursos Humanos					
5	Se preocupa la Lotería del Táchira por la Capacitación del personal en las áreas referentes al cargo que usted desempeña					
6	Según su puesto de trabajo, considera que existe la necesidad de realizar cursos de actualización					
7	Estaría dispuesto en participar en cursos de capacitación basado en competencias					
8	Le gustaría realizar los cursos de formación dentro del Instituto en horarios programados, para el personal					
9	Considera que se debería tomar en cuenta el perfil del cargo para los cursos de capacitación del personal de la Lotería del Táchira					
10	La Lotería del Táchira debería tomar en consideración la capacitación para la gestión Administrativa?					
11	Considera que a través de la capacitación mejore su productividad laboral, y se sienta más motivado y preparado para cualquier tipo de actividad					

10. De los siguientes ítems seleccione según su criterio, cuales debería tomar en consideración la Institución para mejorar la gestión de los procesos.

item	Preguntas	S	C.S	A.V	C.N	N
1	Capacitar a nuevos empleados, en caso de reducción de personal y expansión de la empresa					
2	Informar al personal de manera progresiva sobre las modificaciones en cuanto a los procesos administrativo					

3	En el caso de la rotación de personal, es deber de los directivos proveer la capacitación de los puestos de trabajo a ejecutar				
4	En caso de ausencias, vacaciones del personal, es conveniente mantener personal capacitado para su sustitución temporal				
5	Realizar conferencias de motivación para mantener un clima organizacional dentro de la organización				
6	Realizar reclutamiento de personal que cumpla con el perfil y las competencias para nuevos puesto de trabajo				

Muchas gracias por su atención.

www.bdigital.ula.ve