

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEDIR LA EFICACIA DEL
ADiestRAMIENTO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
INTERAMERICANA DE CABLES VENEZUELA, S.A.,
UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEDIR LA EFICACIA DEL
ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
INTERAMERICANA DE CABLES VENEZUELA, S.A.,
UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

EMPRESA: INTERAMERICANA DE CABLES VENEZUELA, S.A.,

AUTORA: MARÍA PEÑA
C.I. 13.514.060

San Diego, Octubre de 2017

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEDIR LA EFICACIA DEL
ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA
INTERAMERICANA DE CABLES VENEZUELA, S.A.,
UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

TUTOR ACADEMICO: MANUEL CORDOVES C.I: V- 8.936.517

TUTOR EMPRESARIAL: ANA PALACIOS C.I: V- 11.944.818

**AUTORA: MARÍA PEÑA
C.I. 13.514.060**

ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	PP
	LSTA DE CUADROS.....	vi
	INTRODUCCIÓN.....	1
	CAPÍTULO	
	I LA EMPRESA	
I	3
	1.1. Ubicación de la Empresa	3
	1.2. Reseña Histórica	3
	1.3. Misión	5
	1.4. Visión.....	5
	1.5. Objetivos Estratégicos.....	6
	1.6. Valores Organizacionales.....	6
	1.7. Estructura Organizativa de la empresa.....	7
	1.8. Estructura organizativa del Departamento de Recursos Huma....	8
II	II EL PROBLEMA	9
	2.1. Planteamiento del Problema.....	9
	2.2. Formulación del Problema.....	12
	2.3. Objetivos del Estudio.....	12
	2.3.1. Objetivo General.....	12
	2.3.2. Objetivos Específicos.....	12
	2.4 Justificación.....	13
	2.5 Alcance.....	14
	MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL	
III	15
	3.1. Antecedentes	15
	3.2. Bases Teóricas	20

	3.3. Definición de Términos	32
	FASES METODOLÓGICAS	
IV		34
	4.1. Fase I.....	34
	4.2. Fase II.....	36
	4.3. Fase III.....	37
	RESULTADOS	
V		38
	5.1 Análisis y Presentación de los Resultados.....	38
	5.2. Cumplimiento de la Fase I.....	39
	5.3. Cumplimiento de la Fase II.....	44
	5.4. Cumplimiento de la Fase III.....	47
	5.4.1 La Propuesta.....	47
	CONSIDERACIONES FINALES.....	58
	REFERENCIAS.....	60
	ANEXOS.....	62

LISTA DE CUADROS

CUADRO	CONTENIDO	p.p
1	Necesidades de Adiestramiento.....	39
2	Programas de Adiestramiento.....	41
3	Evaluación del Adiestramiento.....	43
4	Matriz Dofa.....	45

INTRODUCCIÓN

La creciente importancia de la productividad y la competitividad, han obligado a las empresas a asumir su compromiso con el mejoramiento continuo de la capacidad de los recursos humanos. De allí, la importancia de desarrollar las capacidades y potencialidades que posee el personal haciendo uso de mecanismos más idóneos de capacitación y adiestramiento, de manera que permita fortalecer el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, y al mismo tiempo, profesional de los trabajadores con miras de alcanzar objetivos y metas personales, grupales y organizacionales

La capacitación y desarrollo del personal es una de las tareas estratégicas de toda organización que pretenda ser exitosa. Al respecto, los programas de adiestramiento constituyen una herramienta para lograr que el personal adquiera los conocimientos necesarios que le permitan ampliar y desarrollar las aptitudes para realizar el trabajo en forma eficiente.

En la medida en que los trabajadores adquieran los conocimientos necesarios para llevar a un buen término el desarrollo de sus tareas, en esa medida la gerencia logrará que los niveles de productividad se incrementen, permitiéndole este conjunto de conocimientos al individuo, desenvolverse con mayor rapidez y precisión en su trabajo.

Dado el rol estratégico que juega el adiestramiento dentro de las organizaciones, es importante mencionar su alcance y magnitud. Se trata de un proceso sistemático que incluye desde el diagnóstico de necesidades, pasando por la planificación, ejecución, y evaluación del mismo. Cada una de las etapas mencionadas se complementan entre sí y ninguna es menos importante que la otra, por lo que es necesario que se realicen con alto rigor técnico y metodológico.

Por lo anteriormente descrito, este estudio analizará el sistema de evaluación de adiestramiento de la empresa Interamericana de Cables Venezuela, Sociedad Anónima,

con la finalidad de proponer un plan estratégico que permita la medición de la eficacia de adiestramiento en la empresa, ya que no efectúa evaluaciones y seguimiento de la labor realizada post-adiestramiento. Para ello se hizo necesario estructurar el estudio de la siguiente manera:

Capítulo I: Denominado “La Empresa”, referido a la organización estudiada, en cuanto a su identificación, reseña histórica, proceso básico, mercado, productos, misión, visión, estructura organizativa (organigrama) y actividades desarrolladas durante el período de la pasantía.

Capítulo II: Denominado “El Problema”, se expone el planteamiento y formulación del problema, objetivos del estudio, justificación, alcance y limitaciones del estudio.

Capítulo III: Nombrado “Marco Referencial Conceptual”, se refiere a los antecedentes, bases teóricas y definiciones de términos básicos que sustentan el estudio.

Capítulo IV: Denominado “Fases Metodológicas”, que comprende las etapas llevadas a cabo durante el estudio para la consecución de los objetivos propuestos.

Capítulo V: En este capítulo se presentan los resultados, lo cuales permitieron elaborar la propuesta. También se presenta las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1 Ubicación de la Empresa

La empresa está ubicada en la Avenida Lisandro Alvarado, Sector La Florida, Edificio Cabel, Municipio Valencia, Edo. Carabobo

Razón social

Interamericana de Cables Venezuela, Sociedad Anónima.

Actividad Económica

La actividad que realiza, es la manufactura de cables de alta tecnología. Cabel, sigue presente en los grandes proyectos nacionales ofreciendo el más completo servicio a la comunidad de América, posee planes de Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, en la industria Petroquímica y Petrolera, en el desarrollo de plantas industriales, en la industria de la construcción, en la fabricación de equipos industriales, electrodomésticos y en la industria automotriz. En Cabel, se pone en manos de los clientes la experiencia, alta tecnología y una gran capacidad de fabricación en modernas plantas, en las cuales el cobre y el aluminio a través de sofisticados procesos de manufactura, se transforma en una gran variedad de cables para energía y telecomunicaciones. Los productos que elabora la empresa son: Cables para construcción, Cables de Potencia, Cables de Instrumentación, Cables Submarinos, Cables flexibles y alambres magneto, Cables para telecomunicaciones.

1.2 Reseña Histórica de la Empresa

Interamericana de Cables Venezuela, S.A comienza a formar parte de las

industrias venezolanas el 11 de Diciembre del 2001 cuando un grupo de ejecutivos, de origen colombiano, encabezado por el Ing. Diego L. Zafra G, recibe formalmente las instalaciones donde operaría dicha organización.

Interamericana de Cables Venezuela, S.A nace cuando la empresa colombiana CENTELSA (Cables de Energía y Telecomunicaciones, S.A) adquiere las instalaciones, las maquinarias, así como la marca de productos CABEL de la empresa Industria Venezolana de Cables Eléctricos. Los gestiones de venta de CABEL se iniciaron a mediados del año 2001 cuando sus propietarios decidieron liquidarla debido a problemas internos, que unidos a la situación política y económica reinante en el país, debilitaron a la organización. Fue entonces cuando grupos empresariales como CENTELSA (Grupo Empresarial Colombiano) y CORIMON (Grupo Empresarial Venezolano) mostraron interés en la adquisición de la misma y dieron inicio a las negociaciones de compra con los empresarios de CABEL.

Culminadas las negociaciones, fue el grupo CENTELSA quien finalmente resultó adquiriendo las instalaciones en las que operaba CABEL, los activos que ellos poseían en esa planta y las maquinarias que operaban en la planta de una pequeña empresa, que también pertenecía al grupo CABEL, llamada PROIMMEC. Concretada la compra, se dio inicio al trabajo de restauración de la planta. Para ello, estos empresarios colombianos contrataron a un pequeño grupo de trabajadores de mantenimiento que había laborado en CABEL y que poseía el conocimiento necesario para poner a punto tanto las instalaciones como las maquinarias que permitirían el inicio de las operaciones de producción. Por convenio, estos trabajos de mantenimiento se iniciaron en el mes de Noviembre del 2001.

Una vez recibida la propiedad, en Enero del 2002, los nuevos propietarios comenzaron a gestionar la recuperación de la cartera de clientes con los que trabajaba CABEL; además de gestionar la obtención de certificaciones de marca y calidad de organismos nacionales e internacionales. Dentro de estas certificaciones se encuentran: Certificación ISO 9001:2000, Certificación de Fondonorma (Normas COVENIN), Certificación de UL (Underwriter Laboratories, Inc), Certificación del CIDET.

La producción en ICV se inició con la fabricación de cables de potencia de media y alta tensión así como de cables telefónicos de planta interna y externa. Para el momento de iniciar la producción formal en Interamericana de Cables Venezuela, S.A. En vista del crecimiento operativo que ha tenido la organización, ha sido necesario un incremento paulatino en el volumen del personal. En la actualidad son 506 los trabajadores que conforman el personal operativo y administrativo y que junto a sus directivos se mantiene en pie de lucha por convertir a esta nueva organización en una de las empresas más sólidas, dedicada a la fabricación de cables.

Interamericana de Cables Venezuela, S.A logro obtener exitosamente la Certificación ISO 9001:2000 el 14 de Marzo del 2003. Interamericana de Cables Venezuela S.A./CABEL ha estado ligada a la industria nacional por más de 40 años, es actualmente el primer abastecedor de la industria petrolera en Venezuela y compite exitosamente en los mercados internacionales gracias a la alta calidad de sus productos.

1.3 Misión

- Fabricar cables para energía y telecomunicaciones satisfaciendo las necesidades de los clientes a través de la excelencia de nuestros productos y servicios, logrando el mejor rendimiento económico y contribuyendo al bienestar y desarrollo de la comunidad.
- Alcanzar una posición dominante en la región andina. Incrementar nuestra posición en Centroamérica y asegurar algunos mercados en MERCOSUR y USA

1.4 Visión

Ser la mejor empresa manufacturera de cables en la región andina que atenderá las necesidades de los sectores relacionados con la energía eléctrica, las telecomunicaciones, electrónica y afines; a través de la más alta tecnología, calidad y competitividad.

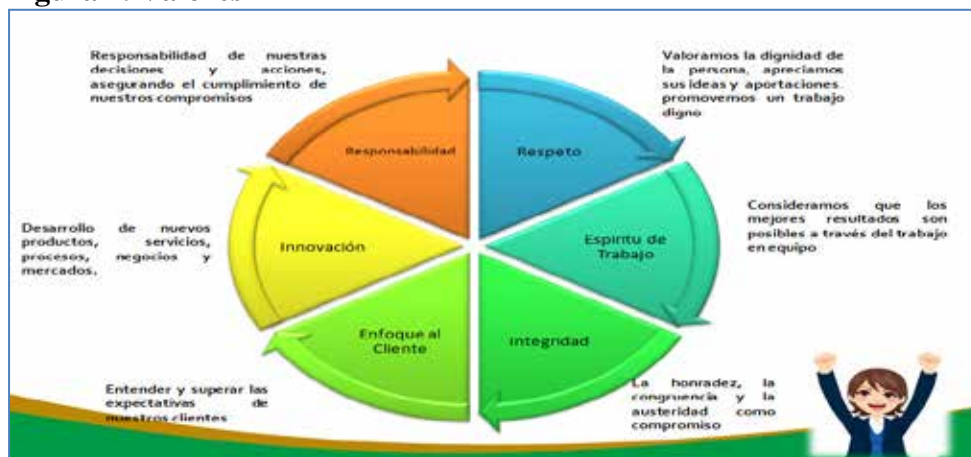
1.5 Objetivos Estratégicos

- Investigar y Desarrollar Nuevos Productos.
- Ampliar Capacidad de Producción.
- Incrementar volúmenes de exportación.
- Mejoramiento de los procesos y productos a través de asistencia técnica
- Mejoramiento del Endeudamiento
- Desarrollar y Generar bienestar al Recurso Humano

1.6 Valores

- Incentivar un grado de responsabilidad, disciplina a cada uno de los trabajadores que conforman esta empresa.
- Mantener un ambiente organizacional que permita cumplir con los objetivos trazados en los aspectos operacionales y administrativos de la organización.
- Cubrir de forma satisfactoria las necesidades de los clientes.
- Mejorar cada día los diferentes productos, para mantener la cartera de clientes.
- Motivar a los trabajadores de la organización en la ampliación de sus conocimientos, creando capacitaciones y entrenamientos, para que su desempeño sea efectivo.

Figura 1. Valores



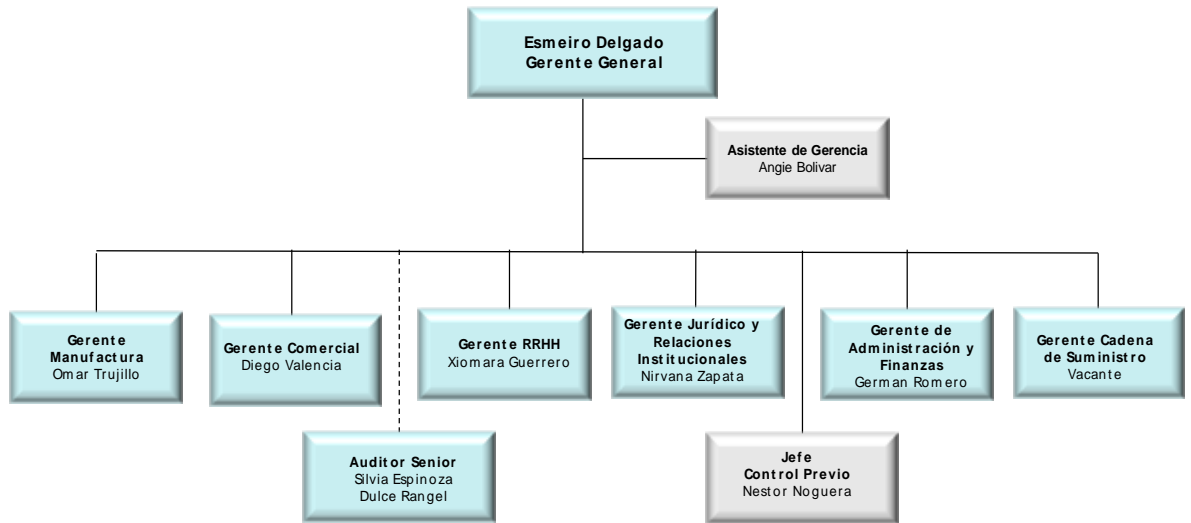
Fuente. Interamericana de Cables Venezuela, Sociedad Anónima. (2017)

1.7 Estructura organizativa de la Empresa

Figura 2. Organigrama de la empresa Interamericana de Cables Venezuela, Sociedad Anónima



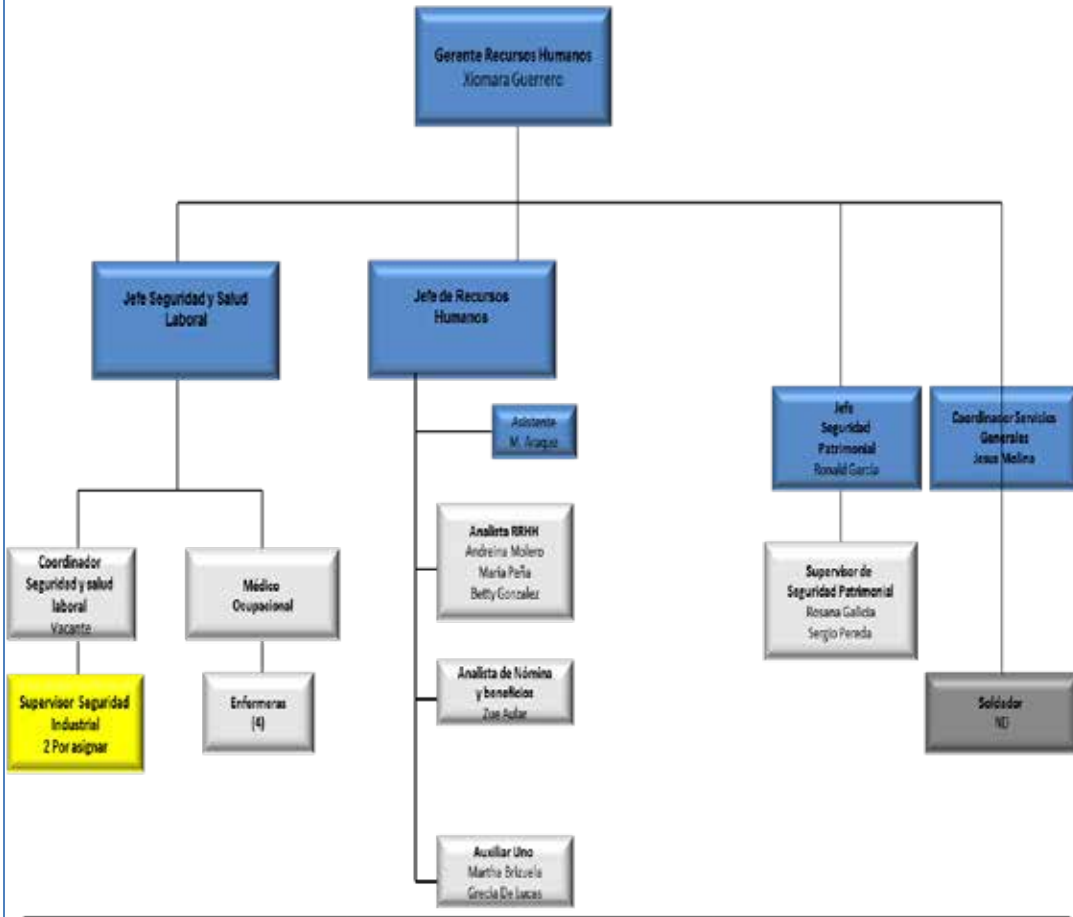
ORGANIGRAMA GENERAL



Fuente. Interamericana de Cables Venezuela, Sociedad Anónima. (2017)

1.8 Organigrama del Departamento de Recursos Humanos

Figura 3. Organigrama del Departamento de Recursos Humanos



Fuente. Interamericana de Cables Venezuela, Sociedad Anónima. (2017)

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

Actualmente los recursos humanos constituyen un factor clave e importante para el logro de los objetivos en las organizaciones. Muchos autores coinciden en afirmar que es el recurso más importante dentro de las empresas. Montalván (1999) expresa: “recursos humanos es la herramienta más valiosa y efectiva con que cuentan las empresas que quieren alcanzar sus objetivos fundamentales.”(p.17)

Cuando se habla de recursos humanos se refiere a los empleados, trabajadores y distintas personas que conforman una organización, más allá de ser considerado uno de los recursos más importantes dentro de una empresa, se considera que es la pieza clave dentro de la misma, porque si bien los otros recursos, como lo son los financieros, económicos, tecnológicos y/o materiales también toman gran relevancia, son todos manejados y usados por el recurso humano.

Un buen o mal manejo por parte del recurso humano de una empresa puede llevar al éxito o al fracaso de la misma, por ello no se puede dejar a la deriva el departamento de recursos humanos, por muy pequeña que sea la empresa la carencia de procesos y políticas en esta área pueden generar serios problemas y afectar la operatividad de la misma.

Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio, de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo. Siendo necesario reconocer la importancia que tiene una adecuada gestión del conocimiento para el desarrollo del talento humano como parte fundamental del logro de las metas organizacionales.

Un adiestramiento oportuno es esencial en esta etapa y se debe programar para

llevarse a cabo en la brevedad posible. Por esto, es primordial que la empresa les informe claramente a los trabajadores acerca de las ventajas que tiene para ellos la nueva tecnología, con la finalidad de que estos se motiven a aplicarla, las empresas deben tomar en cuenta cuáles son las áreas donde hay más deficiencias y tomar las medidas correctivas.

En este contexto, las organizaciones para ser competitivas y poder mantenerse en el mercado deben tener un personal adiestrado, capacitado y competente, es un elemento fundamental para así poder llevar a cabo sus objetivos planteados y así lograr aumentar la productividad. En este sentido Chiavenato. (2011) sostiene que:

El adiestramiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en su comportamiento. (p 386).

La importancia del adiestramiento radica en que permite transformar a los trabajadores nuevos, preparándolos en trabajadores capacitados, por lo tanto, la actualización de conocimientos destrezas y habilidades del personal, a la vez mantiene una fuerza laboral eficiente y capacitada de acuerdo a las necesidades cambiantes que ayudan a lograr la eficiencia y la productividad tanto de la empresa como del personal

En este sentido la implantación de planes de adiestramiento constituye, sin duda, un factor determinante en el mejoramiento de los niveles de productividad, lo cual implica la puesta en práctica de un conjunto de elementos que favorecen de manera contundente el desenvolvimiento laboral de los trabajadores, a través del suministro de un conjunto de herramientas que faciliten la realización de las actividades, mediante el desarrollo intensivo y continuo de habilidades y aptitudes que favorezcan el logro de los objetivos establecidos para alcanzar la eficiencia organizacional.

Por otro lado, es importante evaluar los planes de adiestramiento para determinar la efectividad del mismo, por lo que debe haber un proceso de medición y evaluación

inclusivo que permita capturar las contribuciones del desarrollo del recurso humano y hacerlas medibles. Estas mediciones permiten a los gerentes ver los resultados, al igual que el potencial de los esfuerzos de adiestramiento.

Para el desarrollo de este estudio, se seleccionó como objeto de estudio a la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A, la misma cuenta con un departamento de Capital Humano, la cual tiene como función principal cumplir con el Plan de Formación de Adiestramiento Anual, esto requiere que los representantes del área trabajen en la preparación de los colaboradores a través de la función del adiestramiento, lo que permite renovarse y adquirir nuevos conocimientos y habilidades mediante la formación, el personal con 16 horas trimestrales de preparación y adiestramiento.

Actualmente el departamento de Capital Humano no efectúa evaluaciones y seguimiento de la labor realizada post-adiestramiento, a través de un periodo de tiempo prefijado después que el participante ha recibido la formación, un factor importante que permite garantizar el crecimiento personal, profesional, constante y permanente del trabajador, es mediante de una formación teórica-practica para logara así mayores niveles de planificación y ejecución del mismo.

De no realizarse este estudio se puede evidenciar, la pérdida de competitividad, no mejora el personal en sus actividades a desempeñar, no se toman decisiones apropiadas, la supervivencia ante todo escenario, le alcanzan los competidores, no superan las barreras por lo tanto se estancan, por todos estos motivos y demás interrogantes.

Debido a los antes expuesto, se propone un plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento en la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A, cabe mencionar que con la incorporación de este programa se estará solventando una complicación interna en la organización esto con la finalidad de conocer a través del mismo las habilidades y destrezas adquiridas en el adiestramiento, utilidad y aplicación dentro de su labor actual y en su desarrollo, entre otras.

Esto lleva a interrogantes de ¿Cómo se está planificando el adiestramiento?; ¿Qué variables se están considerando? ; ¿Hasta qué punto el proceso de adiestramiento está

basado en resultados?

Todas estas incógnitas llevan a una gran inquietud, la cual es el objeto del presente estudio, determinar cuáles son las estrategias y herramientas que se deben considerar en un Plan estratégico para medir la Eficacia del adiestramiento en la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A, y su contribución para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son los objetivos del plan estratégico que ayude a medir la eficacia del adiestramiento?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico que permita la medición de la eficacia de adiestramiento en la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra el proceso de la evaluación de la eficacia del adiestramiento.
- Identificar las deficiencias en el proceso de medición de la eficacia del adiestramiento.
- Elaborar un plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento en la empresa antes mencionada.

1.4. Justificación

Este estudio, tiene como finalidad diseñar un plan estratégico al alcance de todos, pero que a la vez brinde resultados visibles y palpables a corto y mediano plazo en la gestión del departamento estudiado, con el objetivo de proporcionar una solución viable a un problema de tipo práctico y así satisfacer las necesidades de toda la organización.

Con la aplicación del plan estratégico de la medición del adiestramiento, los participantes se sentirán más identificados y comprometidos para que este tenga el éxito esperado, todo programa de desarrollo o adiestramiento puede estar muy bien elaborado pero si no se supervisa debidamente puede fallar. Para ello se requiere que estemos continuamente atentos y dispuestos a darle el seguimiento apropiado con la colaboración de todos.

En este sentido la implantación de programas de adiestramiento probablemente constituya como un factor condicionante en el mejoramiento de los niveles de productividad, lo cual implica la puesta en práctica de un conjunto de estrategias que favorezcan de manera contundente el desenvolvimiento laboral de los trabajadores a través del suministro de un conjunto de herramientas que faciliten la realización de las actividades, mediante el desarrollo intensivo y continuo de habilidades y aptitudes que favorezcan el logro de los objetivos establecidos para alcanzar la eficiencia organizacional.

El propósito de estudiar este tema es desarrollar una investigación que refleje la importancia que tiene el adiestramiento dentro de las organizaciones. Por cuanto este refleja las necesidades de las mismas. Por otra parte es importante tomar en cuenta la naturaleza del trabajo está cambiando aceleradamente las competencias del siglo pasado no son las mismas que exigen hoy en día; de tal manera que las carencias en tales capacidades se convierte en una amenaza para el rendimiento de las organizaciones.

Igualmente para demostrar la capacidad del proceso de desarrollo y alcanzar los resultados de lo planificado y a su vez focalizar la inversión donde realmente se

requiere. Por otra parte esta indagación es primordial porque permite detectar los problemas en los niveles de adiestramiento que se forman significativos para cualquier organización que pretende mejorar su eficiencia y eficacia. Además se puede comprobar el logro de los objetivos propuesto en esta investigación.

1.5 Alcance

El presente trabajo está dirigido al personal del departamento de Capital Humano y a todas las personas o departamentos involucrados en el proceso. Basado en un Plan Estratégico para la Medición de la Eficacia del Adiestramiento en la Empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A, dada la necesidad de destacar el beneficio que es generar prácticas laborales acordes con las tendencias del entorno, por lo que considera al recurso humano como el principal factor de la productividad y competitividad en el departamento.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL

Una vez definido el planteamiento del problema y precisados sus objetivos

generales y específicos que determinan los fines del estudio. Por lo tanto es necesario establecer los aspectos teóricos que lo sustentan. En consecuencia, dentro del marco referencial se muestran, los antecedentes y las bases de las diversas teorías que aplican para este estudio o conceptos relativos a la problemática.

3.1 Antecedentes

A juicio de Palella y Martins (2012: 68), los antecedentes comprenden “los diferentes trabajos realizados por otros estudiosos sobre el mismo problema. Estos pueden ser tanto nacionales como internacionales” Con el propósito de apoyar la fundamentación teórica del estudio, se hizo necesaria la revisión de diversos trabajos culminados con anterioridad que se han insertado en la temática del procesos de adiestramiento en tal sentido, se presentan los siguientes antecedentes.

Calzadilla (2016), realizó un trabajo de grado titulado: **“Proceso de Diagnóstico de Necesidades del Adiestramiento de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo.”**, presentado en la Universidad de Carabobo como requisito para optar por el título de licenciada en Relaciones Industriales. El presente estudio se llevó a cabo en una empresa de del ramo oftalmológico del Estado Carabobo, donde se observó debilidades en el proceso de detección de necesidades de adiestramiento, lo cual no permitía el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de la organización. En tal sentido, se planteó como objetivo general analizar el proceso de detección de necesidades de adiestramiento en la empresa

Metodológicamente, se consideró un estudio descriptivo, apoyado en una investigación de campo no experimental. La población objeto de estudio estuvo conformada por 107 trabajadores que laboran en la empresa. Se realizó un muestreo intencionado no probabilístico, tomado como muestra 23 personas. Como técnica de recolección de información se empleó la encuesta, mediante un cuestionario aplicado

a la muestra seleccionada con la finalidad de describir la situación actual del proceso de diagnóstico de necesidades del adiestramiento al personal e identificar los aspectos que debe contener el proceso de diagnóstico de necesidades de adiestramiento. Luego se empleó un Matriz Dofa, la cual permitió conocer los factores internos y externos que inciden en proceso de detección de necesidades de adiestramiento para luego formular recomendaciones que contribuyan a mejorar dicho proceso.

Una vez analizado los resultados, se concluyó que el proceso de detección de necesidades de no está cónsono con los objetivos y planes de la organización, puesto que no se aplican instrumentos para realizar un diagnóstico organizacional individual para conocer las necesidades reales de los trabajadores en sus puestos de trabajo, por lo que se recomendó utilizar herramientas que permitan detectar las necesidades de adiestramiento de todo el personal que allí labora.

Mediante este antecedente, se pueden medir las habilidades, conocimientos y destrezas de los empleados y reforzar aquellos aspectos que hasta el momento no han sido tomados en cuenta, a través de las necesidades de adiestramiento Sirviendo de base para la propuesta de un plan estratégico que permita la medición de la eficacia de adiestramiento en la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A.

Por otra parte, Rodríguez (2015), realizó un trabajo titulado: **“Plan Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos que optimice el Desempeño del Personal de la Alcaldía Del Municipio Girardot del Estado Aragua.”**, presentado en la Universidad de Carabobo para optar por el título de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. La planificación estratégica como instrumento de gestión proporciona las herramientas para la toma de decisiones, con miras a transformar la misión y visión de la organización. De esta manera, el objetivo general consistió en diseñar un plan estratégico para la dirección de recursos Humanos para Optimizar el Desempeño del Personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua. La metodológica se enmarcó dentro de un estudio no experimental de tipo transeccional descriptiva, apoyado en una investigación de diseño de campo, bajo la modalidad de proyecto factible. La muestra fue de 30 trabajadores de la Dirección de

Recursos

Como técnica de recolección de información, se empleó la encuesta y el instrumento el cuestionario, formado por 39 preguntas de tipo Lickert. Una analizado los resultados, se concluyó que no se ejerce en forma eficiente medidas adecuadas de seguimiento y control de las actividades para evaluar el desempeño del personal, tomando en cuenta que el centro de la gerencia es el ser humano con don de servicio, al cual se debe desarrollar y formar para aprovechar su potencial y capacidades. Es por ello, que se recomendó establecer unidades para evaluación de la retroalimentación mediante el establecimiento de responsabilidades para el control, seguimiento y valoración de resultados y objetivos propuestos.

Este antecedente se tomó como referencia, dado que establece un plan estratégico para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores, por lo tanto aporta elementos para evaluar la planificación del adiestramiento en la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A.

Asimismo, Acosta, C y Bedoya, L (2013), realizaron un trabajo titulado: **“Propuesta de un Plan de Capacitación dirigido al personal de Ventas de Proveeduría de Servicios y suministros Industriales (Provesica oriente, C.A)”**. Presentado en la Universidad de Oriente como requisito para optar por el título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos. La organización presentaba deficiencias en el departamento de ventas en cuanto a planes de capacitación, por lo cual se planteó como objetivo general proponer un plan de capacitación dirigido al personal de ventas de la institución. Metodológicamente el estudio se desarrolló bajo los lineamientos de una investigación de campo, orientada hacia un nivel descriptivo. Constituido por una población de ocho personas, tomando como técnicas de recolección de información el cuestionario y la observación no participante.

Una vez analizado los resultados, se concluyó que es importante conocer las necesidades de capacitación de la empresa para así hacer un análisis y proceder a determinar cuáles son las causas que definen el mal o buen desempeño de la organización, ya que existen fallas y errores en el lugar de trabajo, bajo rendimiento

laboral. Por lo cual, se propone un plan de capacitación y se recomienda innovar continuamente dichos planes, para que el personal desarrolle sus planes y destrezas.

Este antecedente se tomó como referencia, porque aporta información relacionada con la capacitación del personal en las organizaciones, la cual es importante realizarla de una manera constante para la mejora de la experiencia laboral, actualizar los conocimientos, aumentar la competitividad y confiabilidad, tanto del personal como de la empresa.

Del mismo modo, Ramírez, D y Tang, F (2013), realizaron un trabajo titulado: **“Diseñar Estrategias que permitan maximizar la Capacitación y Adiestramiento Profesional del personal del Ministerio del poder Popular para la Energía y Petróleo en el Departamento de Detección de Necesidades y Adiestramiento, a fin de obtener un mejor Rendimiento en el Desempeño de sus Labores”**. Presentado en la Universidad de Nueva Esparta, como requisito para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas. El objetivo general consistió en diseñar estrategias que permitan obtener la mayor efectividad en el desarrollo y desempeño de sus labores, a través de la maximización en la capacitación y adiestramiento del personal que labora en el departamento de detección de necesidades.

El estudio estuvo enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible, sustentado en una investigación de campo de tipo evaluativo y con apoyo documental. La población quedó delimitada a cien personas que laboran en el departamento. La recolección de la información se llevó a cabo a través de la observación directa y un cuestionario en la escala de Likert.

Una vez analizado los resultados, se concluyó que el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) tiene una gran importancia, ya que es el factor que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de ésta. Es por ello, que se deben implantar estrategias permitan maximizar la capacitación y adiestramiento profesional del personal.

Este antecedente permite visualizar la importancia que tiene el de adiestramiento dentro de la organización, acorde con el negocio que se está realizando y a los cambios que puedan ocurrir actualmente. Por lo tanto, establece los aspectos necesarios para evaluar los planes de adiestramiento en las organizaciones.

Finalmente, se tiene el trabajo de Sánchez (2013), titulado: **“Plan Estratégico para medir la eficacia del Adiestramiento del personal en Alcave Venezuela, C.C.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez, como requisito para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales. El departamento de Desarrollo Organizacional no efectuaba evaluaciones y seguimiento de la labor realizada post adiestramiento, por lo que se planteó como objetivo general proponer un plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento del personal en la empresa. el estudio estuvo apoyado en una investigación de campo, ya que los datos se tomaron directamente de la empresa objeto de estudio. Como técnicas de recolección de información se emplearon la observación directa y la encuesta, mediante un cuestionario conformado por ocho preguntas de tipo cerrado (SI/NO), el cual fue aplicado a la población constituida por 21 trabajadores.

Luego de analizado los resultados, se determinó la necesidad de sugerir un plan estratégico para medir la eficiencia del adiestramiento, en tal sentido se realizó un análisis a través de la Matriz Dofa para conocer los factores internos (Debilidades y Fortaleza) y externos (Oportunidades y Amenazas) en el proceso de adiestramiento. Se concluyó que aunque la empresa cuenta con planes de formación para el personal, no está creada una herramienta para la evaluación del adiestramiento, esto conlleva a consecuencias desfavorables para el cumplimiento de las metas en el personal.

Este antecedente se relaciona directamente con el estudio, porque brindó una herramienta para mejorar el desempeño del personal, a través de planes estratégicos para la evaluación del adiestramiento, con lo cual, la administración que se realiza al recurso humano añade valor a los procesos y ventajas competitivas a la empresa.

3.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas se orientan con el conjunto de elementos referenciales asociados con el tema tratado, con el fin de profundizar en la naturaleza de cada una de las variables, a partir de sus definiciones, características y demás rasgos de interés en el estudio. Al respecto, Arias (2012: 46), señala que las bases teóricas comprenden “una serie de aspectos que constituyen un cuerpo unitario por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre sí los fenómenos particulares estudiados”.

De este modo, el desarrollo de los aspectos teóricos obedece a un esquema lógico que evidencia la interrelación entre las variables, para ubicar al problema en dicho contexto y considerar tales argumentos como soporte del presente trabajo. A continuación se presenta información textual o documental sobre las variables en estudio, y puntos que guardan estricta relación con estas, para ampliar el conocimiento sobre las mismas:

3.2.1 Adiestramiento

El adiestramiento debe llevarse como un proceso sistemático en donde se desarrollen cada una de sus etapas, de manera integral y con el mismo grado de importancia, con la finalidad de que se logren beneficios de adiestramiento a corto, mediano y largo plazo para la organización. Por su parte Chiavenato (2011) hace hincapié en factores fundamental en el adiestramiento como lo es el tiempo y la visión sistemática de procesos del adiestramiento debido a que señala lo siguiente:

El adiestramiento es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera organizada, sistemática, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades, en función de los objetivos definidos. Además plantea que en el adiestramiento se pueden dar cuatro clases de cambio tales como, transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo de actitudes y de desarrollo de conceptos. (p.557).

Es evidente que el adiestramiento es un proceso que ayuda a una organización a

mantener la estabilidad económica, social, psicológica, cultural y política, porque desde el punto de vista organizativo, individual, y de relaciones humanas se desarrollan innumerables acciones que orientan el rumbo de una organización, por lo que el desarrollo de habilidades, destreza y aptitudes para comunicarse, trabajar en equipo, desarrollar conceptos, desarrollar ideas, formación de líderes es un insumo necesario para que las organizaciones logren el éxito.

Para Alles, (2005: 26), señala que es “La producción de medios que permiten desarrollar en forma sistemática los conocimientos habilidades y actitudes de las personas destinadas a la producción de bienes y servicios”. Es decir, constituyen una herramienta básica para asegurar que los recursos humanos se conviertan en un soporte para el logro de los objetivos de la organización, tanto a corto, como a mediano y largo plazo.

Por otro lado, Hill, (2003: 12), indica que es el “Proceso mediante el cual ayuda a los empleados a aumentar la efectividad en su desempeño laboral presente y futuro a través del desarrollo de hábitos apropiados, de pensamiento y acción, conocimientos, habilidades y actitudes.”

En conclusión, y tomando en cuenta los puntos de vista de los diversos especialistas, para esta investigación el concepto de adiestramiento es el proceso mediante el cual se crean las condiciones, medios y formas de proveer a la fuerza de trabajo las herramientas necesarias para ejecutar sus labores de una manera más efectiva, lo que haría más productiva a la organización. Estas herramientas pueden ser a nivel cognoscitivo, es decir, a nivel de conocimientos y competencias, o a nivel de destrezas, las cuales se caracterizan por el desempeño “manual”, por así decirlo, del trabajador.

3.2.2 Beneficios del Adiestramiento

En toda organización, el recurso humano es un elemento fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas que le permitan lograr la misión propuesta. Para ello, es necesario que este recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico,

ético y cultural. Es así, como surge la necesidad en toda empresa de extender programas de adiestramiento que le permita desarrollar y actualizar en su personal, los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo. Por su parte Mendoza (2010), señala la importancia de determinar las necesidades de adiestramiento, ya que:

Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o métodos de capacitación que la organización requiere. Elimina la tendencia a capacitar para capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifican impartir capacitación. Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea. Asegura en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa o institución y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización. (p.43).

En esta medida no se debe realizar el adiestramiento para cumplir con metas establecidas por la organización, sino para detectar las verdaderas necesidades de la empresa, a través de la detección de necesidades de adiestramiento (DNA), pudiendo de esta manera identificar la brechas existentes y método de adiestramiento para minimizarla. Por lo anterior expuesto, el adiestramiento debe considerarse como una inversión y no como un gasto que realiza la organización por la variedad de beneficios que este brinda, siempre y cuando esté bien orientada a cubrir los objetivos reales de la misma. También se debe tomar en cuenta una serie de aspectos para la asignación del adiestramiento: clasificación de cargos, niveles de conocimientos, actitud, tiempo de entrenamiento, etc.

3.2.3 Etapas del Proceso de Adiestramiento

Ferraro, (2001: 167) destaca cuatro etapas del proceso de adiestramiento de la siguiente manera: 1. Diagnóstico.2. Planificación.3. Administración del programa o ejecución. 4. Evaluación de resultados”.

Primera Etapa: Detección de Necesidades: De acuerdo a Mondy y Noe (2005: 208), afirman “que el primer paso para la capacitación y desarrollo es determinar las necesidades específicas, empleando un proceso sistemático para abordar necesidades auténticas”. La detección de necesidades de adiestramiento permite reunir información necesaria para programar la capacitación de manera útil y eficaz, tanto para el trabajador como para la empresa. Su eje central es responder las siguientes preguntas: ¿quiénes necesitan ser adiestrados?; ¿en qué área o especialidad necesitan ser adiestrados?. Consiste en realizar un inventario de las necesidades de entrenamiento. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras y no siempre son claras, se deben diagnosticar a partir de criterios internos por la organización capaces de localizarlas y descubrirlas.

En esta etapa del proceso de adiestramiento, es la base, para reconocer y/o determinar cuáles son las verdaderas necesidades de la organización; siendo este punto clave para que el adiestramiento que se va a impartir sea exitoso.

Segunda Etapa: Planeamiento del Adiestramiento: Aquí se el diseño de los métodos a utilizar, para la elaboración del programa de adiestramiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas. Este proceso está relacionado con la planeación de las acciones utilizando componentes básicos: como por ejemplo a quién debe entrenarse, en qué, quién debe entrenarlo, dónde, cuándo, a fin de alcanzar objetivos de adiestramiento Castillo (2006).

Acota que la planificación del adiestramiento Es la fase donde los responsables del adiestramiento fijaran asuntos como: objetivos del entrenamiento, las conductas observables en los entrenados al termino del proyecto, a quienes entrenar, que tipo de entrenamiento ofrecer, cuando entrenar, durante cuánto tiempo entrenar, a quien impartir el entrenamiento y con qué método. (p. 85)

En esta etapa del proceso se decide y/o se planea de qué manera se ejecutará el adiestramiento a impartir, dando respuestas a diferentes interrogantes, tales como, el método que se va a utilizar, las técnicas, los objetivos del curso, el facilitador, tipo de adiestramiento, entre otros aspectos.

Tercera Etapa: Administración del Programa de Adiestramiento:(Ejecución). Es el paso del adiestramiento, que consiste en la aplicación y conducción del programa de entrenamiento. Ferraro (2001): señala con respecto a esta etapa:

Es el nexo entre el planeamiento y la programación, por un lado, y la realización por el otro; se deben tener en cuenta para la realización del evento de capacitación, los diversos aspectos y factores a considerar; criterios de selección de participantes; comunicación del evento; elaboración de cronograma y horario de actividades; confirmación de asistencia; horarios de refrigerios; preparación de carpetas con material a entregar para los participantes; preparación de diplomas y certificados de asistencias; confirmación de los materiales de apoyo; clausura del evento. (p.167)

Esta etapa es el momento donde se plasma todo lo que el curso requiere para su éxito. Desde el momento de la detección de las necesidades hasta dicha ejecución.

Cuarta Etapa: Evaluación del Adiestramiento. La evaluación de adiestramiento es el último proceso del sistema de adiestramiento, al cual esta evocado la presente investigación. Esta etapa de evaluación no es más que la verificación de los resultados del entrenamiento, definido por muchos autores como el resultado del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Con relación a lo mencionado Chiavenato (2011: 560) plantea que “la evaluación del entrenamiento para comprobar su eficacia, es decir, para verificar si el entrenamiento tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes.”

Como los programas de capacitación representan una inversión (materiales, tiempo del instructor pérdida de producción mientras los empleados se están entrenando, y por eso están separados de sus cargos), Normalmente, se debe evaluar si el programa de entrenamiento/capacitación satisface las necesidades para las que fue diseñado.

A través de esta última etapa del proceso de adiestramiento, se puede demostrar el grado de eficiencia que pudo tener el programa, es por ello que se deben abordar dos temas básicos; el primero de ellos radica en establecer cuál será el diseño del estudio para la evaluación, es decir, de qué manera se evaluarán los participantes; y el segundo consiste en detallar cuáles serán los efectos de la capacitación que mediremos.

Está en manos de la alta gerencia y de la organización que estas etapas se cumplan a cabalidad para que el proceso pueda ser efectivo, ya que si una de ellas no se cumple se estaría perdiendo la seguridad de contar con un buen programa de adiestramiento.

3.2.4 Efectos de la Medición del Adiestramiento

Dessler (2001) clasifica los efectos que debe medir la capacitación en cuatro categorías básicas:

- 1. Reacción:** Documentar las reacciones inmediatas de los educandos ante la capacitación
- 2. Aprendizaje:** Usar recursos para la retroalimentación así como pruebas previas y posteriores para medir lo que han aprendido los aspirantes de hecho.
- 3. Conducta:** Anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento, una vez terminada la capacitación.
- 4. Resultados:** Determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario.

Todo proceso para que sea realmente efectivo debe evaluarse con la finalidad de determinar su eficacia, en el sentido de que se aproveche y se justifique al máximo la aplicación de dicha capacitación. En este punto se incluyen todos los aspectos y criterios desde la reacción, aprendizaje, comportamiento y los resultados, cada uno de ellos tiene su grado de complejidad e importancia para ser medidas, siendo algunas más fáciles de medir que otras. Como parte del proceso evaluador de las acciones se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización.

El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué. Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los

recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización de las acciones.

Para la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A., el proceso de adiestramiento, debe cumplir con el objetivo establecido cubrir las brechas de adiestramiento de los trabajadores en su totalidad. Se debe tomar en cuenta que el adiestramiento influye en el desempeño y se podría decir que hasta en el éxito final de la organización, no solo por la cantidad de dinero que la organización aplica a esta, sino por la importante misión de contar con un personal capacitado en los diferentes procesos.

3.2.5 Planificación Estratégica

Para Jones G. y George J. (2010: 724), “la planeación estratégica es un proceso que consiste en la identificación de metas y líneas de acción apropiadas a objeto de establecer que acciones emprender para lograr los objetivos.”. es decir, un plan estratégico es esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, así como lograr objetivos y propósitos básicos de la compañía.

De acuerdo a Kotter, (2010: 198) señala que “La planificación estratégica orientada al mercado es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios”. (p 198).

El proceso de planificación estratégica debe ser entendido como un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las organizaciones, permitiendo actuar en entornos dinámicos y cambiantes tomando las medidas necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado la institución.

Por otro lado, Ambrosio, (2000) establece que:

La planificación estratégica es un método de dirección que proporciona

a los directivos un medio por el cual prever y hacer frente a los cambios internos y externos y por ende desarrollar estrategias adecuadas para un futuro incierto, de forma tal que permite a la organización alcanzar sus objetivos y misión. (p 83)

La definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirán seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad. Es importante destacar que la planificación estratégica, proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que conduce a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización. Por lo tanto, para la empresa el éxito de la planificación estratégica se encuentra en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos, en un método o plan, estableciendo así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

3.2.6 Elementos que conforman la Planificación Estratégica

1. Formulación de las Estrategias: Según Francés, A. (2006: 28) “Es la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización”, esta definición de la estrategia es parte de un proceso cíclico, el cual consta de un Carácter Informal y un Carácter Formal, seguidamente se describen cada una de ellas.

- **El Ciclo Estratégico de Carácter Informal:** este sigue un proceso repetitivo simple en el cual se plantean objetivos, se define estrategias para la consecución de los mismos, son ejecutadas y se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados. Este ciclo lo puede aplicar un individuo en sus asuntos personales ya que no requiere de ningún lapso de tiempo prefijado
- **El Ciclo Estratégico de Carácter Formal:** en contraste, la definición de objetivos y estrategias es explícita, y debe quedar por escrito, y con las estrategias se sigue un proceso de planificación operativa, y un posterior seguimiento y control formal de la ejecución a través de la evaluación para así,

comprobar si realmente se han cumplido los objetivos o si estos deben ser modificados

2. Misión: Según Chiavenato, (2011: 53): “es la que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir.” Es decir, que esta debe ser cultivada y divulgada para que los empleados tomen conciencia de ella y sea un compromiso su alcance para todos.

3. Visión: Es la ambición de la empresa, lo que quiere llegar a ser en un futuro a largo plazo y toda ésta se complementara con una visión profunda y clara del entorno, nacional e internacional.

4. Posicionamiento: Debe elegir un tipo de consumidores y lograr un lugar en su mente; para lograr este propósito debe elegirse "Impulsores de Posicionamiento" y no deben ser modificados, ya que esto implica una decisión muy importante de re-posicionamiento y debe requerir un estudio, puesto que tocamos la mente de los consumidores de la empresa.

5. Plan: Permiten fijar objetivos y metas. A partir de éstos, se puede elaborar un plan estratégico.

6. Patrón Integrado de Comportamiento: Todos los integrantes de la empresa deben conocer las estrategias y trabajar en función de ellas.

7. Objetivos: Es sinónimo de metas, es decir, aquello que se aspira lograr o alcanzar, estos pueden ser cuantitativos y no cuantitativos

8. Meta: Son formulaciones que establecen el estado futuro deseado que intenta conseguir una organización (son los objetivos cuantitativos).

Luego de lo planteado, se puede señalar, que la planificación estratégica se considera como uno de los instrumentos más importantes que permite a las organizaciones proyectarse para el logro de sus objetivos de largo plazo, mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y poder crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

3.2.7 Etapas del Proceso de Planificación Estratégica

De acuerdo a Steiner (2007: 76), las etapas de la planificación estratégica son las siguientes:

- Preparación: en función de los conocimientos previos de la empresa y la definición su plan.
- Misión: son los propósitos y objetivos primarios.
- Diagnóstico: aquí se procede a revisar a través de un análisis exhaustivo los puntos fuertes y débiles, internos y externos de la organización.
- Entorno Actual y previsto: se estudia el ambiente en donde se van aplicar las estrategias.
- Resumen de evaluación de la empresa: esta conforma el proceso interactivo de las estrategias.
- Establecimiento del “gap”: este se basa a través de los supuestos, para su resolución.
- Desarrollo y evaluación de alternativas: comprende la revisión y creación de planes auxiliares.
- Adopción y redacción del plan: una vez que se llevan a cabo las etapas anteriores se procede a la formulación del plan general de la organización.
- Adicional a lo anteriormente expuesto, en la planificación estratégica hay una herramienta que se considera importante, debido que ella , realiza la evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas, la cual se conoce como la Matriz DOFA, y proporciona una buena perspectiva de la posición de negocios. Además, se basa en el principio fundamental.

El proceso de planificación estratégica debe ser entendido como un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las organizaciones, permitiendo actuar en entornos dinámicos y cambiantes tomando las

medidas necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado la organización. La definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirán seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad. El tema del planeamiento estratégico ocupa cada día un lugar más relevante, los directivos comprueban progresivamente las ventajas que reporta el desarrollo de este proceso para conducir de forma lógica e integral a la organización tanto en el corto, mediano, como en el largo plazo.

3.2.8 Planificación Estratégica de Recursos Humanos

La planeación de recursos humanos debe de estar siempre ligado a la planeación estratégica organizacional. De acuerdo a Wayne y Noe (2005),

La planeación de Recursos Humanos es la utilización de los conocimientos, habilidades y motivaciones de la empresa enfocada a cumplir los objetivos de la organización. Los conocimientos es lo que sabe el empleado, las habilidades lo que es capaz de hacer y la motivación lo que le gusta hacer. Todo esto enfocándolo para que el personal ayude a cumplir los Objetivos organizacionales

La planificación de recursos humanos, busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa, y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización. Para alcanzar plenamente su objetivo debe considerar lo siguiente:

- Determinar los factores del entorno macro envolvente de la organización tomando en cuenta las características de la actividad económica o rama a la cual pertenece la empresa, las acciones de gobierno que se emprenden en ese sector, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales, y sobre todo, las características y penetración en el mercado de los competidores.
- Identificar la misión y los objetivos institucionales.
- Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.

- Comprender los programas y los proyectos prioritarios o sustantivos y de apoyo.
- Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.
- Precisar que requisitos deben reunir el personal, entre otros: capacidades, formación.
- Información extra-institucional: estatus socio económico, nivel cultural y problemática familiar.
- Información intra-institucional: en términos de inventario de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.
- Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros.

Se puede señalar, que la planificación estratégica aplicada a la evaluación del adiestramiento permite el logro de los objetivos organizacionales e individuales, ya a través de él se desarrollan competencias en las personas para que éstas puedan ser mucho más productivas, creativas, innovadoras, y logren contribuir a mejorar todo proceso en el que intervengan dentro de la organización para alcanzar los objetivos organizacionales

3.3 Definición de Términos Básicos

Administración de Personal: Se refiere a las técnicas que se necesitan para resolver los asuntos de recursos humanos de una posición administrativa incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.

Capital Humano: Es el conocimiento que los individuos adquieren durante su vida y que usan para producir buenos servicios o ideas en el mercado o fuera de él.

Competencias: Es un término que describe las habilidades y conductas que contribuyen a un desempeño exitoso en un trabajo

Desarrollo: Crecimiento intelectual del individuo adquirido por el ejercicio mental del aprendizaje de la enseñanza empírica.

Desempeño: Se denomina desempeño al grado de desenvoltura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.

Diagnóstico: Un diagnóstico son el o los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo.

Efectividad: En el proceso de dirección, organización óptima entre cinco elementos: producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.

Eficiencia: Capacidad de reducir los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización "hacer las cosas bien.

Ejecución: Proceso en el cual se ejecuta lo establecido en la planificación partiendo de los resultados obtenidos en la investigación, se pretende alcanzar los objetivos propuestos.

Evaluación: Proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

Formación: Proceso sistemático, en el cual se adquiere y se desarrolla permanentemente conocimientos, destrezas y actitudes para la realización humana y participación activa en el trabajo productivo y en el entorno social.

Planificación: Son los **esfuerzos** que se realizan a fin de **cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos** se enmarcan dentro de una planificación. Este proceso exige **respetar una serie de pasos** que se fijan en un primer momento, para lo cual aquellos que elaboran una planificación emplean diferentes herramientas y

expresiones.

Políticas: Son criterios generales que sirven para orientar las acciones y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos por la organización.

Proceso: Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

CAPÍTULO IV

FASES METODOLÓGICAS

Fase I: Diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra el proceso de la evaluación de la eficacia del adiestramiento.

En esta primera fase se empleó como técnica de recolección de información la encuesta, la cual permite de manera rápida y sencilla recopilar la información suministrada por las fuentes primarias, evitando así la distorsión de la información. Según Méndez (2010: 124). “Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o

sugerencias”.

Esta herramienta permitió a los sujetos dar su opinión libremente, constituyendo un valioso aporte en la investigación, la misma tuvo lugar mediante un cuestionario escrito. Hernández, Fernández y Baptista (2013: 239:) definen al cuestionario como “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les suministra.” es decir, se presenta cada afirmación y se pide al encuestado que exprese su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala. Este instrumento está conformado por una serie de preguntas dicotómicas (SI/NO) y se aplicó a la población objeto de estudio.

Al respecto, Palella y Martins (2012: 115) definen la población “como el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”. Para el presente estudio, la población está conformada por 24 gerentes y jefes que laboran en la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A., pertenecientes al área de recursos humanos, manufacturas, comercial, cadena de suministros, administración y finanzas, ya que son las personas involucradas en la problemática planteada. En el siguiente cuadro se muestra el detalle

Cuadro 1. Distribución de la Población

Departamentos	Cantidad
Gerente de Manufacturas	1
Gerente de Recursos Humanos	1
Gerente de Administración y finanzas	1
Gerente de Cadena de Suministros	1
Gerente de Comerciales	1
Jefe de Proceso	1
Jefe de Producción	1
Jefe de Planta Aluminio	1
Jefe de PCP	1
Jefe de Mantenimiento	1
Jefe de Seguridad Social Laboral	1
Jefe Capital Humano	1
Jefe de Suministros Generales	1
Jefe de Sistemas	1

Jefe de Contabilidad e Impuestos	1
Jefe de Tesorería	1
Jefe de Compras e Importaciones	1
Jefe de Distribución	1
Jefe Ventas Comerciales	1
Jefe Ventas Especiales	1
Jefe de Crédito y Cobranzas	1
Jefe de Nómina	1
Jefe de Seguridad Física	1
Jefe de Mantenimiento	1
Total	24

Fuente: Peña (2017)

Con respecto a la muestra viene a representar una parte de la población, es decir un número de individuos seleccionados que representa un elemento del universo. Esta debe ser representativa que sea lo más precisa y al mismo tiempo contenga el mínimo de sesgos posibles. Arias (2012: 83), señala que: “Es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.” Para efectos de este estudio, por ser una población pequeña, se tomó como muestra el 100% de la población, por lo que no se aplicaron criterios muestrales.

Fase II: Identificación de las deficiencias en el Proceso de Medición de la Eficacia del Adiestramiento.

Con los resultados obtenidos, en la fase anterior, realizó un análisis de los factores internos y que inciden en el proceso de medición de la eficacia del adiestramiento, se empleó para tal fin, la Matriz Dofa, la cual es definida por Chapman (2005):

Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas. Este análisis consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (Micro ambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macro ambiente: economía, ecología, demografía, etcétera) de la empresa. (p. 82).

La matriz DOFA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, entre otros, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Por otra parte, Serna (2010: 186), señala que “el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre la tendencia del medio, las oportunidades, las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”. A través de la aplicación de esta herramienta, se facilitará el proceso de medición de la eficacia del adiestramiento para luego formular recomendaciones que contribuyan a mejorar dicho proceso.

Fase III: Elaboración de un plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento en la empresa antes mencionada.

En esta fase se elaborará el plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento en la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A., para lo cual se tomaron en cuenta los resultados obtenidos luego de aplicar las técnicas de

recolección de datos. El plan estratégico que se propone constituye un instrumento de gestión imprescindible para efectuar los cambios necesarios en materia de desempeño laboral, porque permitirá dar respuestas válidas a una necesidad dentro de la organización y además de contribuir a la solución de la problemática planteada, en el sentido de planear nuevos programas acordes con el personal, que la llevarían a elegir, capacitar, desarrollar, motivar, mejorar su personal. La propuesta se estructura de la siguiente manera:

Presentación de la Propuesta

Justificación de la Propuesta

Objetivo general y Específicos de la Propuesta

Factibilidad de la Propuesta

Desarrollo de la Propuesta

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1 Análisis y presentación de los Resultados

El análisis e interpretación de los resultados se enfoca en dar respuesta al objetivo general del estudio, el cual está dirigido a la elaboración de un plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento en la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A. Es así, en el presente capítulo se muestran y analizan los resultados del estudio. Al respecto, .Hurtado (2012: 187) señala que; “Una vez aplicados los instrumentos y finalizada la tarea de recolección de datos, el investigador deberá organizarlos y aplicar un tipo de análisis que le permita llegar a una conclusión, en función de los objetivos que se planteó al principio.”

De acuerdo a lo planteado, en primer lugar se diagnosticó la situación actual en la que se encuentra el proceso de la evaluación de la eficacia del adiestramiento, para ello se utilizó un cuestionario estructurado con 11 preguntas cerradas (SI/NO) el cual fue aplicado a la muestra seleccionada conformada por 24 gerentes y jefes que laboran en la empresa. Las respuestas dadas por los sujetos encuestados fueron caracterizadas a través de un grupo de cuadros para poder detallarlos cuantitativamente y una vez tabulados los resultados se agruparon los datos, donde aparecen reflejados los valores frecuenciales y porcentuales de cada ítems en particular

Seguidamente, con los resultados obtenidos se realizó un análisis DOFA para identificar los factores internos (Debilidades y Fortalezas) y los factores Externos (Oportunidades y Amenazas) que intervienen en la evaluación del adiestramiento. Finalmente, se presenta un plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento en la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A.

5.2 Diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra el proceso de la evaluación de la eficacia del adiestramiento.

Para dar respuesta a este objetivo y para lograr una mejor interpretación de los resultados, las preguntas del cuestionario se agruparon entre cuadros de frecuencia a saber:

Cuadro Uno: Necesidades de Adiestramiento. Agrupa los ítems 1, 2 y 3

Cuadro Dos: Programas de Adiestramiento. Agrupa los ítems 4, 5, 6 y 7

Cuadro Tres: Evaluación del Adiestramiento. Agrupa los ítems 8, 9, 10 y 11

Cuadro 1. Necesidades de Adiestramiento.

Ítem	Contenido	Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	F	%
1	¿Se realiza un análisis de necesidades de adiestramiento en cada puesto de trabajo para que los trabajadores reciban un entrenamiento adecuado?	14	58%	10	42%
2	¿Considera que el diagnóstico de las necesidades de adiestramiento permite identificar las capacidades, habilidades, destrezas requeridas para la ejecución de los cargos?	24	100%	-	-
3	¿Se emplean instrumentos para realizar un diagnóstico individual de las necesidades de adiestramiento?	14	58%	10	42%

Fuente: Peña (2017)

Análisis

Ítem Uno. En la empresa se realiza un análisis de necesidades de adiestramiento en

cada puesto de trabajo para que los trabajadores reciban un entrenamiento adecuado, así lo señalan el 58% de los encuestados. Sin embargo, un 42% señala que no se lleva a cabo. Esta situación no permite el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de la organización, siendo una deficiencia en la institución ya que es la primera etapa del proceso de capacitación. Se puede señalar, que mediante la aplicación de un proceso de detección de necesidades de adiestramiento se genera una actitud favorable en todo el personal, permitiendo que todas las actividades de adiestramiento se inicien sobre bases sólidas y realistas

Ítem Dos. Como se observa, el 100% de los encuestados consideran que el diagnóstico de las necesidades de adiestramiento permite identificar las capacidades, habilidades, destrezas requeridas para la ejecución de su cargo. En base a lo anterior, se puede resaltar que la importancia del diagnóstico de las necesidades de adiestramiento, porque a través de este proceso se realiza un análisis ocupacional y el perfil del cargo para conocer los conocimientos técnicos, competencias genérica y especificad y los requisitos generales que el cargo exige en términos de experiencia y nivel académico

Ítem Tres. Los resultados obtenidos muestran, que 58% de los encuestados, señalan que no se emplean instrumentos para realizar un diagnóstico individual de las necesidades de adiestramiento. Se infiere, que la mayoría de los trabajadores no conoce si utilizan los instrumentos y que si se emplean no son efectivos, puesto que no detectan las debilidades que puedan presentar las personas en el puesto de trabajo y las acciones que se deben tomar para minimizar las mismas, a fin que el desempeño laboral sea el más idóneo. Por otra parte, el 42% de los gerentes indican que se detectan instrumentos para detectar las necesidades de adiestramiento, pero no efectúan evaluaciones y seguimiento de la labor realizada post-adiestramiento

Cuadro 2. Programas de Adiestramiento

Ítem	Contenido	Alternativas	
		SI	NO

		F	%	F	%
4	¿La empresa cuenta con un programa de capacitación y adiestramiento que ayuden a mejorar sus habilidades en el desempeño de las funciones de los trabajadores?	14	58%	10	42%
5	¿La organización asume de manera regular decisiones de invertir en el programa de capacitación y adiestramiento del personal para mejorar su desempeño en cada área donde labora?	19	79%	5	21%
6	¿Cree usted, que el proceso de adiestramiento está alineado con los objetivos y planes de la organización?	14	58%	10	42%
7	¿Tiene conocimiento de las políticas y normas por la que se rige la organización para el adiestramiento del personal?	10	42%	14	58%

Fuente: Peña (2017)

Análisis

Ítem Cuatro. Los resultados obtenidos a los efectos de la pregunta cuatro, permiten señalar que la empresa cuenta con un programa de capacitación y adiestramiento que ayuden a mejorar sus habilidades en el desempeño de las funciones de los trabajadores. Así lo señalan, el 100% de los encuestados. Cabe señalar, que el departamento de capital humano de la empresa trabaja en la preparación de los colaboradores a través

de la función del adiestramiento, lo que permite renovarse y adquirir nuevos conocimientos y habilidades mediante la formación.

Ítem Cinco. Los resultados obtenidos en este ítem, muestran que el 79% del personal encuestado, señala que se invierte en programas de capacitación y adiestramiento del personal para mejorar su desempeño en cada área donde labora. Otro 21% consideran que no es una práctica regular la capacitación y adiestramiento del personal por medio de programas que contribuyan a fortalecer el desempeño laboral mediante procesos formativos de actualización.

Ítem Seis. Como se observa, el 58% de los encuestados considera que el proceso de adiestramiento está alineado con los objetivos y planes de la organización. Sin embargo, el 42% señala que no está acorde a los objetivos establecidos, porque no se hace un seguimiento y control d dicho proceso. Con estos resultados, se evidencia que es de vital interés el establecimiento de una línea base de los requerimientos reales del adiestramiento de personal, cónsonos con los objetivos y planes, con el propósito de tener enfocado el diagnóstico organizacional.

Ítem Siete. Como se observa, el 58% de los encuestados no tiene conocimiento de las políticas y normas por la que se rige la organización para el adiestramiento del personal. Esto es debido, a que no han recibido una correcta inducción, por lo que no están familiarizados con la entidad. Indican que carecen de documentos donde se establezcan los objetivos del puesto que desempeñan. Por otra parte, un 42% señalan que no conocen las políticas y normas para el adiestramiento del personal. La importancia del adiestramiento radica en que permite transformar a los trabajadores nuevos, preparándolos en trabajadores capacitados, por lo tanto, la actualización de conocimientos destrezas y habilidades del personal, a la vez mantiene una fuerza laboral eficiente y capacitada de acuerdo a las necesidades cambiantes que ayudan a lograr la eficiencia y la productividad tanto de la empresa como del personal

Cuadro 3. Evaluación del Adiestramiento

Ítem	Contenido	Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	F	%
8	¿Considera que la evaluación del adiestramiento es importante para desarrollar eficientemente las actividades relacionadas con su puesto de trabajo?	24	100%	-	-
9	¿Se emplean Técnicas para medir y evaluar el proceso de adiestramiento?	5	21%	19	79%
10	¿Considera que la evaluación del adiestramiento debería ser un proceso de manera continua y permanente?	24	100%	-	-
11	¿Cree usted que al mejorar el programa de capacitación y adiestramiento mejorará la calidad de desempeño de los trabajadores?	24	100%	-	-

Fuente: Peña (2017)

Análisis

Ítem Ocho. Los resultados obtenidos muestran, que el 100% de los encuestados consideran el adiestramiento es importante para desarrollar eficientemente las actividades relacionadas con su puesto de trabajo, a través del mismo, el trabajador adquiere habilidades, destrezas los conocimientos prácticos para tener un desarrollo rápido y realice acciones asignadas, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos

Ítem Nueve. Un 79% de los encuestados señala que no se emplean técnicas para medir y evaluar el proceso de adiestramiento, por lo cual no se conoce la eficiencia que pudo

tener el programa, dado que no utilizan herramientas para conocer las debilidades y carencias del trabajador y poder tomar las acciones y estrategias a seguir. Por otra parte, un 21% indican que si emplean técnicas para evaluar el proceso de adiestramiento, pero no se ejecuta con mucha frecuencia. Por lo que es necesario, establecer acciones que contribuyan a mejorar el proceso de evaluación del adiestramiento

Ítem Diez. Como se observa, el 100% de los encuestados señala que la evaluación del adiestramiento debería ser un proceso de manera continua y permanente. Al respecto, es un proceso mediante el cual se establecen los requerimientos de adiestramiento para el personal que labora en la organización programando las diferentes acciones de adiestramiento. Por lo tanto, la empresa debe planificar, programar y ejecutar programa de adiestramiento para adecuar al trabajador para el desarrollo eficiente de sus actividades

Ítem Once. Los resultados obtenidos en este ítem, muestran que el 100% de los encuestados, señalan que al optimar el programa de capacitación y adiestramiento se mejora la calidad de desempeño de los trabajadores. Estos resultados permiten deducir que el personal reconoce la importancia del programa de capacitación y adiestramiento y la necesidad de perfeccionar los criterios y condiciones para su aplicación en la entidad de manera regular.

5.3 Fase II: Identificación de las deficiencias en el Proceso de Medición de la Eficacia del Adiestramiento.

Luego de aplicar el cuestionario, se identifican las deficiencias en el proceso de medición de la eficacia del adiestramiento, para lo se realizó un análisis por medio de la Matriz DOFA

Cuadro 4. Matriz DOFA

Factores Internos	
Debilidades (D)	Fortalezas (F)
<ul style="list-style-type: none"> · El proceso adiestramiento del personal en la empresa no cuenta con información actualizada. · Los criterios de aplicación del programa de capacitación y adiestramientos actual no generan suficiente motivación en el desempeño del personal en la entidad · Se carecen de técnicas para medir y evaluar el proceso de adiestramiento · No efectúan evaluaciones y seguimiento de la labor realizada post-adiestramiento 	<ul style="list-style-type: none"> · Se cuenta en la empresa con un programa de capacitación y adiestramiento del personal. · El personal recibe adiestramiento al ingresar a la empresa. · El personal considera que el programa de adiestramiento responde a los objetivos de la empresa. · El proceso de adiestramiento contribuye al incremento de las habilidades del personal en lo que respecta a las funciones que se desempeñan
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<ul style="list-style-type: none"> · Se cuenta con el reconocimiento del, lo que favorece la gestión institucional de apoyo al adiestramiento de su personal. · Existe una amplia y diversificada gama de medios informativos en la actualidad que permiten facilitar y agilizar los procesos de adiestramiento en todos los niveles. · Se cuenta en el mercado con diversas alternativas de organizaciones de servicios de asesoría y gestión en la formación profesional de los trabajadores. · La empresa cuenta con los recursos didácticos, tecnológicos y humanos necesarios para la ejecución del proceso de adiestramiento del personal 	<ul style="list-style-type: none"> · La falta de actualización de los programas de adiestramiento puede contribuir a la desvinculación de desempeño laboral de la empresa de las exigencias y tendencias del mercado. · La inexistencia de procesos continuos de adiestramiento del personal de la empresa puede conllevar al estancamiento en el desarrollo de los trabajadores. · La desatención a las tendencias de formación profesional que se conciben en el entorno, limita el desarrollo efectivo de los procesos de capacitación y adiestramiento del personal de la empresa.

Fuente: Peña (2017)

Análisis Interno

En el análisis interno, se observó que la empresa presenta debilidades en cuanto al proceso de adiestramiento, ya que la información no está actualizada. Asimismo, no efectúan evaluaciones y seguimiento de la labor realizada post-adiestramiento, dado que se carecen de técnicas para medir y evaluar el proceso de adiestramiento. Sin embargo, entre sus fortalezas se tiene que el departamento de capital humano de la empresa trabaja en la preparación de los colaboradores a través de la función del adiestramiento, lo que permite renovarse y adquirir nuevos conocimientos y habilidades mediante la formación. Por lo tanto, el personal considera que el programa de adiestramiento responde a los objetivos de la empresa.

Análisis Externo

La empresa debe aprovechar las oportunidades que se le presentan en el mercado, tales como medios informativos que permiten facilitar y agilizar los procesos de adiestramiento diversas alternativas de organizaciones de servicios de asesoría y gestión en la formación profesional de los trabajadores, con la finalidad de minimizar las amenazas que presentan en el entorno, entre las cuales se encuentran la inexistencia de procesos continuos de adiestramiento del personal de la empresa puede conllevar al estancamiento en el desarrollo de los trabajadores, incidiendo en el desempeño laboral.

Una vez analizada la Matriz DOFA, se combinan las debilidades y fortalezas con las oportunidades y amenazas. Se busca aprovechar las fortalezas y oportunidades para minimizar las debilidades y amenazas que dan como resultados las estrategias para la elaboración un plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento en la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A.

5.4 Fase III: Elaboración de un plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento en la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A.

5.4.1 Presentación de la Propuesta

En una organización, la capacitación y el adiestramiento continuo son necesarios a los fines de mantener actualizados a los trabajadores en atención a los avances en sus campos laborales respectivos. En este sentido, la obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico que ofrece las necesidades del recurso humano, así como tomando en cuenta los cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades, así como los riesgos que ofrecen dichos cambios tecnológicos.

De esta manera, las capacidades individuales son transformadas en oportunidades para la organización, por ello los gerentes deben desarrollar constantemente las habilidades que son necesarias en los trabajadores para lograr el éxito. Por lo tanto, es necesario redefinir dichas capacidades de los trabajadores e integrarlas para mantener una adecuada cohesión de las funciones, labores y actividades que éstos cumplen dentro de la organización.

Dentro de este mismo orden de ideas, es necesario destacar que las actividades de adiestramiento no sólo deben aplicarse a los trabajadores nuevos, sino también a los que han adquirido experiencia dentro de la empresa, ya que capacitarlos consiste en conferirles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr su óptimo desempeño. De esta manera, las organizaciones sientan las bases para que sus trabajadores tengan la preparación necesaria y especializada para enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias al estar informados acerca de los deberes, responsabilidades y objetivos vinculados a las tareas que realizan, y así con ello disminuir la ocurrencia de errores que pueden resultar en un incremento de los costos operativos de la empresa.

Dentro de este contexto, se presenta la propuesta, a través de la elaboración un plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento en la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A., ya que el adiestramiento es un proceso importante para la

gerencia como lo es la calidad del desempeño, es un recurso valioso y necesario para elevar los niveles de eficiencia y eficacia laboral y organizacional que no debe estar ajeno a la gerencia y a sus funciones principales de planificación, organización, dirección y control, dado que ello conlleva al éxito de la organización.

5.2 Justificación de la Propuesta

La propuesta de un plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento en la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A. se justifica, porque su desarrollo, implementación y evaluación tiene efectos positivos sobre los trabajadores de toda organización, ya que maximiza las potencialidades de cada individuo al incrementar sus conocimientos técnicos, profesionales o de gestión, al tiempo que adquieren la capacidad de desarrollar las destrezas y habilidades presentes al recibir adiestramiento de forma adecuada, propiciando de esta manera que el personal se sienta más integrado en la empresa, lo cual contribuye a adquirir condiciones competitivas con el incremento de la productividad, rentabilidad y sustentabilidad operativa

Asimismo, permitirá reconocer las actuaciones del personal de acuerdo a su potencial y responsabilidad, lo que se traduce en rendimiento y satisfacción de las necesidades de los empleados. De igual forma, se mejoren las relaciones entre los directivos y los empleados, lo que contribuirá a optimizar el funcionamiento de grupos, equipos de trabajo y de los departamentos. Igualmente, se podrá verificar como los empleados han manejado e integrado sus procesos internos y de qué manera este aprendizaje ha logrado desarrollar normas que constituyen la base de la cultura de la organización.

Además, la ejecución de la propuesta conducirá a que la organización cuente con una retroalimentación periódica sobre las posibles dificultades o inconvenientes que puedan suscitarse al poner en marcha las estrategias para medir adiestramiento, con el objeto de redefinirlas, eliminarlas o diversificarlas, con base en el modelo de gestión por competencias, hecho que consolide la disponibilidad de un personal competitivo

que se anticipe a los retos presentes y futuros en los que incurra la organización. De esta manera, se contará con personas que posean los conocimientos necesarios para propiciar su desarrollo y crecimiento profesional a través de una adecuada ejecución del proceso de capacitación y adiestramiento, de manera que ello permita el logro de los objetivos empresariales.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General de la Propuesta

Elaboración de un plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento en la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A.

5.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Definir de las áreas estratégicas para el mejoramiento en la ejecución del Programa de Adiestramiento del personal en la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A.
- Elaborar estrategias de acción para la ejecución y evaluación del Programa de Adiestramiento del personal o de la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A.
- Establecer mecanismos de seguimiento y control para el programa de adiestramiento destinado al personal de la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A.

5.4 Desarrollo de la Propuesta

El plan estratégico propuesto se desarrolla de acuerdo a los objetivos específicos.

Objetivo 1: Definir de las áreas estratégicas para el mejoramiento en la ejecución del Programa de Adiestramiento del personal en la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A.

Dentro de la realidad evaluada se muestra un interés del personal que labora en la empresa de mejorar sus niveles de formación para el desempeño laboral individual y/o colectiva. En este sentido, para la orientación de diversas estrategias que permitan mejorar el proceso de adiestramiento, mediante los programas con que cuenta la empresa, se hace necesaria considerar una serie de elementos que pueden definirse como áreas estratégicas fundamentales para la transformación de la realidad actual en este ámbito, por lo que se describen como éstas áreas:

El Sistema de información: Constituye el conjunto de recursos con que cuenta y dispone la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A. para el tratamiento de la información vinculado al proceso de adiestramiento del personal; los cuales están conformados por las herramientas manuales, mecánicas o humanas, el uso de la tecnología avanzada para la agilización, sistematización y confiabilidad de la información generada en el desarrollo de los procesos formativos de los trabajadores de la empresa.

Los Recursos Organizacionales: Están representados en los recursos que dispone la empresa para la gestión de los procesos de capacitación y adiestramiento del personal, los cuales van desde el recurso humano como eje primordial, los recursos materiales, tecnológicos, físicos, informativos, comunicacionales, de infraestructura, criterios de gestión, tiempo y todos los elementos operativos y administrativos que se involucran en la ejecución y evaluación del programas de adiestramiento.

Mecanismos de Comunicación: Se reflejan en el conjunto de medios empleados para la trasmisión y recepción de la información dentro de la empresa; ya sean formales o informales, los cuáles determinarán la efectividad en el flujo de la información entre los componentes o actores principales en el programa de formación.

Evaluación del Desempeño: Evaluación del desempeño organizacional de los procesos y laboral para alcanzar el éxito en el programa de adiestramiento, es un eje fundamental para garantizar la efectividad del proceso, ya que permite la medición y seguimiento del ámbito de actuación de los trabajadores a partir de la preparación recibida en la aplicación del programa, esto a su vez, permitirá la identificación de los elementos positivos y negativos vinculados al desempeño laboral, para reorientar nuevos procesos formativos en atención a las nuevas necesidades detectadas.

Políticas y Normas establecidas: Se hace necesario que la empresa defina una serie de políticas y normas que propicien el desarrollo continuo de actividades de adiestramiento que respondan a necesidades individuales y colectivas que se presentan en la cotidianidad de la actividad laboral de la empresa.

Objetivo 2: Elaborar estrategias de acción para la ejecución y evaluación del Programa de Adiestramiento del personal o de la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A.

Se describen las estrategias para la ejecución y evaluación del Programa de Adiestramiento a través del siguiente plan de acción:

Plan de Acción para la ejecución y evaluación del Programa de Adiestramiento

Estrategias	Objetivo	Actividades	Recursos	Periodo de Ejecución	Responsables
<p>Diseño y aplicación de un plan informativo interno con el apoyo de medios tecnológicos apropiados.</p> <p>Desarrollo de encuentros reflexivos de discusión informativa del contenido del programa actual de capacitación y adiestramiento de la empresa</p>	<p>Diseñar y aplicar estrategias de información del programa de capacitación y adiestramiento actual de la empresa</p>	<p>Reuniones Talleres Foros Seminarios Debates Encuentros grupales Mesas de trabajo Comisiones de trabajo</p>	<p>Recursos materiales Recursos tecnológicos Recursos financieros. Recurso humano. Espacio físico Relaciones interinstitucionales Medios divulgativos</p>	<p>Corto y mediano plazo</p>	<p>Gerencia General Gerencia de Capital Humano Equipo de Trabajo Instructores Trabajadores</p>
<p>Establecimiento de procesos de diagnóstico individual y colectivo de manera regular para la caracterización de las necesidades formativas del personal.</p> <p>Determinación y aplicación de sistemas de evaluación de desempeño laboral</p>	<p>Formular y aplicar programas de seguimiento para atender las limitaciones en el desempeño de funciones del personal</p>				

Fuente: Peña (2017)

Plan de Acción para la ejecución y evaluación del Programa de Adiestramiento. Continuación

Estrategias	Objetivo	Actividades	Recursos	Periodo de Ejecución	Responsables
<p>Evaluación del contenido actual del programa de capacitación y adiestramiento.</p> <p>Estudio y valoración de las tendencias formativas del mercado para la formación profesional de los trabajadores</p>	<p>Desarrollar actividades de revisión y retroalimentación del proceso de capacitación y adiestramiento actual de la empresa y del programa existente.</p>	<p>Reuniones</p> <p>Talleres</p> <p>Foros</p> <p>Seminarios</p> <p>Debates</p> <p>Encuentros grupales</p> <p>Mesas de trabajo</p> <p>Comisiones de trabajo</p>	<p>Recursos materiales</p> <p>Recursos tecnológicos</p> <p>Recursos financieros.</p> <p>Recurso humano.</p> <p>Espacio físico</p> <p>Relaciones interinstitucionales</p> <p>Medios divulgativos</p>	<p>Corto y mediano plazo</p>	<p>Gerencia General de Capital Humano</p> <p>Equipo de Trabajo</p> <p>Instructores</p> <p>Trabajadores</p>
<p>Establecimiento de políticas y normas que contribuyan a garantizar la preparación continúa del personal de la empresa.</p> <p>Definición de planes anuales de formación y actualización en los diversos procesos</p>	<p>Diseñar políticas y normas de seguimiento al programa de desarrollo laboral para garantizar la continuidad y regularidad en la capacitación y adiestramiento del personal</p>				

laborales en los que se vincula el trabajador.					
--	--	--	--	--	--

Fuente: Peña (2017)

Objetivo 3: Establecer mecanismos de seguimiento y control para el programa de adiestramiento destinado al personal de la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A.

Para esta fase de la propuesta, se ponen en práctica mecanismos que garanticen el cumplimiento de los objetivos y metas trazados en el programa de adiestramiento para el personal de la empresa, con lo cual se alude al seguimiento y control del mismo. En este caso, para el seguimiento y evaluación del programa, se propone lo siguiente:

Establecer estándares de rendimiento laboral para el desempeño eficaz y eficiente de las funciones

Una vez capacitado el personal de la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A. de acuerdo a las funciones que desempeñan, es necesario realizar una evaluación del adiestramiento estableciendo estándares de rendimiento laboral e indicadores de desempeño y de procesos internos. Cada gerente de área debe observar lo siguiente:

1. Estándares de Rendimiento Laboral:

A. Iniciativa:

- Verificar si el trabajador actúa sin necesidad de indicarle sus funciones y responsabilidades.
- Conocer si los trabajadores en cada puesto de trabajo tienen nuevas ideas. Si inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo y puede trabajar independientemente

B. Planificación:

- Cada gerente debe conocer el trabajador programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos establecidos en sus actividades y si utiliza los recursos con eficiencia.
- De igual forma, verificar si puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo y si se anticipa a las necesidades o problemas futuros

C. Relación con los Compañeros:

- Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas.
- Suministra información en el momento apropiado.
- Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo

D. Relaciones con los Jefes/Supervisores:

- Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse.
- Transmite esta información oportunamente.
- Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes

2. Indicadores de Desempeño

Finalidad: Analiza los plazos en las tareas previstas por la empresa hacia el personal

Indicadores de Desempeño para evaluar el Adiestramiento

Indicador	Fórmula/ Significado	Rango de Desempeño/Objetivo
1. Tasa de tareas realizadas en los	Total de tareas realizas/Total de tareas	

plazos deseados (TTRPD)	programadas * 100	
2. Tiempo medio de funcionamiento entre fallas (TMF).	Promedio aritmético del tiempo que transcurre entre las fallas de un sistema operativo.	Medir que tan confiable o cuánto tiempo puede operar el sistema luego de un mantenimiento, permite conocer si existe recurrencia de fallas
3. Tiempo medio de indisponibilidad entre fallas (TMI).	Tiempo promedio requerido para la realización de una tarea	Analiza que tiempo toma una tarea en el área en ser realizada, incluyendo la logística del mantenimiento y permite conocer si se cumplen los tiempos de servicio prometidos

Fuente: Peña (2017)

3. Indicadores de Procesos Internos

Finalidad: Medir los tiempos de realización de los procesos o servicios Operaciones: tiempo, procesos, calidad y costos

Indicadores de Procesos Internos para la Evaluación del Adiestramiento

Indicador	Fórmula/Significado	Metas	Rango de Desempeño
Número de plazos cumplidos en tiempo y en forma	Mide el número de veces que un proceso o trabajo se presenta en un plazo y en un contenido de forma correcta	Cumplir en 100% los procesos internos en cada área funcional	A mayor cumplimiento más efectivos serán los procesos

Fuente: Peña (2017)

Para lograr la evaluación efectiva del adiestramiento, se deben seguir los siguientes lineamientos:

- Dirigir a los trabajadores en las funciones que tienen asignadas y hacer un

seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados

- Mantener a los empleados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación
- Sensibilizarse ante los problemas de los empleados y tratar de encontrar soluciones.
- Identificar las áreas en las que se necesita formación y ordenar el trabajo de forma que facilite el aprendizaje

CONSIDERACIONES GENERALES

Fundamentando en los resultados obtenidos mediante el análisis e interpretación de los datos contenidos en la aplicación del instrumento correspondiente y, atendiendo la teoría expuesta en el marco teórico, además de los objetivos propuestos en la investigación, se ha llegado a las siguientes conclusiones: Se diagnosticó la situación actual en la que se encuentra el proceso de la evaluación de la eficacia del adiestramiento, concluyendo que la empresa realiza un análisis de necesidades de adiestramiento en cada puesto de trabajo para que los trabajadores reciban un entrenamiento adecuado, puesto que cuenta con un programa de capacitación y adiestramiento que ayuden a mejorar las habilidades en el desempeño de las funciones de los trabajadores, así como asume de manera regular decisiones de invertir en el programa de capacitación y adiestramiento del personal para mejorar su desempeño en cada área donde labora.

Por otro lado, se identificaron las deficiencias en el proceso de medición de la eficacia del adiestramiento, concluyendo que aunque se realiza el proceso adiestramiento del personal en la empresa no cuenta con información actualizada, ya que no efectúan evaluaciones y seguimiento de la labor realizada post-adiestramiento, dado que se carece de técnicas para medir y evaluar dicho proceso. Por lo tanto, este proceso debe ser de manera continua y permanente mediante el cual se establecen los requerimientos de adiestramiento para el personal que labora en la organización.

Finalmente, se concluye que es necesario elaborar un plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento en la empresa Interamericana de Cables Venezuela, S.A., para lo cual se definieron las áreas estratégicas para el mejoramiento en la ejecución del programa de adiestramiento, se elaboraron estrategias de acción para la ejecución del adiestramiento y se establecieron mecanismos de seguimiento y control para el programa de adiestramiento.

Luego de presentadas las conclusiones, se sugieren las siguientes

recomendaciones:

- Poner en práctica la propuesta planteada, dado que le permitirá a la empresa mejorar el desempeño laboral, ya que se ejercerá un liderazgo eficaz, donde los trabajadores se sentirán motivados y gran sentido de pertenencia, lo que se traduce en productividad y rentabilidad para la organización.
- Sería de gran ayuda un programa de incentivos en los cuales se les motive monetariamente y moralmente, ya que los empleados al sentirse apoyados responden satisfactoriamente en lo laboral. Asimismo, revisar las políticas salariales y ajustarlas a las tendencias del mercado de las empresas del mismo ramo.
- Un punto de gran importancia es que el trabajador se sienta escuchado y tomado en cuenta por lo cual se aconseja que se manejen las juntas de empleados donde ellos puedan expresar directamente con los dueños sus inconformidades y puedan dar su punto de vista sobre las acciones que toma la empresa en lo que a ellos concierne.
- Asimismo, se les sugiere mantener informado al personal acerca de las metas y objetivos organizacionales que se quieran lograr, de tal manera que se cree sentido de pertenencia y responsabilidad hacia el trabajo
- Realizar diagnósticos internos entre sus empleados, para determinar cuáles son las estrategias en base a la estructura organizacional que se den emplear en la institución para mejorar el funcionamiento interno y así tener una correcta división y distribución del trabajo.
- Efectuar un diagnóstico correcto y adecuado para determinar el buen manejo de los procesos y las actividades que se tiendan a reorganizar, para no impactar el capital humano y disminuya a su vez la eficiencia en su trabajo.
- Incluir como parte del plan gerencial, una medición del clima organizacional, que proporcione una apreciación compartida del ambiente donde se realiza el trabajo.

MATERIAL DE REFERENCIA

- Acosta, C y Bedoya, L (2013). **Propuesta de un Plan de Capacitación dirigido al personal de Ventas de Proveduría de Servicios y suministros Industriales (Provesica oriente, C.A)**”. Presentado en la Universidad de Oriente.
- Alles, Martha (2005). **Desarrollo Basado en Competencias**. Ediciones Granica, S.A. Madrid.
- Ambrosio, V. (2000). **Plan de Marketing. Colombia**. Editorial Dvinni.
- Arias Fidias (2012). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 5ta Edición. Editorial Episteme.
- Calzadilla Angélica, (2016). **Proceso de Diagnóstico de Necesidades del Adiestramiento de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo**, presentado en la Universidad de Carabobo.
- Castillo, José (2006). **Administración de personal, un enfoque hacia la calidad**. Libro en línea. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=1aXmDqJpEc8C&pg=PA1&dq=admin+istracion+de+personal&lr=#v=onepage&q=capacitacion&f=false>. Consulta: Agosto 2017.
- Chapman Alan (2005). **Análisis Dofa**. (En línea). www.degerencia.com/tema/analisis_dofa-33k. Consultado en agosto de 2017
- Chiavenato, Idalberto (2011). **Administración de Recursos Humanos**. 9na Edición. MC Graw Hill. México.
- Dessler, G. (2001). **Administración del Personal**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Ferraro, Eduardo (2001), **Administración de los Recursos Humanos**. Libro en línea. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=nxB_ilFJPK4C&pg=RA1A166&dq=e+tapas+del+proceso+de+capacitacion&lr=#v=onepage&q=&f=false. Consulta: Agosto, 2017.
- Francés, A. (2006). **Estrategia para gente de pie**. [Artículo]. Revista Debates IESA. Volumen IX. Número: 4. Caracas

- Hernández, Roberto., Fernández, Carlos. y Baptista, Lucio. (2013). **Metodología de La Investigación**. México.
- Hill, María E. (2003). **Formación, Capacitación, Desarrollo de Recursos humanos y su importancia en las organizaciones**. Editorial McGraw-Hill. México.
- Jones G. y George J. (2010). **Administración Contemporánea**. México: Editorial McGraw Hill.
- Kotter, J. (2010). **Cambio y Liderazgo**. Escuela de Administración de Empresas. De la Universidad Harvard.
- Mendoza, A. (2010). **Manual para la Detección de Necesidades de Capacitación**. México Editorial Trillas.
- Mondy, Wayne y Noe, Robert (2005). **Administración de Recursos Humanos**. Editor Pearson Educación, México. Documento en línea. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=UkWaAvHmBswC&printsec=frontcover&source=gbs_navlinks_s#v=onepage&q=&f=false. Consulta: Agosto 2017.
- Palella, Santa. y Martins, Filiberto. (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Editorial Fedupel. Venezuela.
- Ramírez, D y Tang, F (2013). **Diseñar Estrategias que permitan maximizar la Capacitación y Adiestramiento Profesional del personal del Ministerio del poder Popular para la Energía y Petróleo en el Departamento de Detección de Necesidades y Adiestramiento, a fin de obtener un mejor Rendimiento en el Desempeño de sus Labores**". Presentado en la Universidad de Nueva Esparta.
- Rodríguez Gaudy (2015). **Plan Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos que optimice el Desempeño del Personal de la Alcaldía Del Municipio Girardot del Estado Aragua.**", presentado en la Universidad de Carabobo.
- Sánchez Rosbelly (2013). **Plan Estratégico para medir la eficacia del Adiestramiento del personal en Alcave Venezuela, C.C.A.**, presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Serna, H. (2010). **Gerencia Estratégica**. 9na Edición. Panamericana editorial. Bogota, D.C. Colombia.
- Steiner G (2007). **Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. ...** México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

Agradecemos su colaboración y disposición para con este estudio y el haber aceptado apórtanos estos datos, al igual que la honestidad y claridad en las repuestas. Garantizamos la confiabilidad de la información.

Este cuestionario está diseñado para tener una idea clara sobre los aspectos que Ud., como trabajador de la empresa en estudio pueda aportar para el PLAN ESTRATÉGICO PARA MEDIR LA EFICACIA DEL ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA INTERAMERICANA DE CABLES VENEZUELA, S.A., UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO.

Gracias por su atención.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
- Marque con una (X) la alternativa que considere correcta

Cuestionario

Ítem	Pregunta	Si	No
1	¿Se realiza un análisis de necesidades de adiestramiento en cada puesto de trabajo para que los trabajadores reciban un entrenamiento adecuado?		
2	¿Considera que el diagnóstico de las necesidades de adiestramiento permite identificar las capacidades, habilidades, destrezas requeridas para la ejecución de los cargos?		
3	¿Se emplean instrumentos para realizar un diagnóstico individual de las necesidades de adiestramiento?		
4	¿La empresa cuenta con un programa de capacitación y adiestramiento que ayuden a mejorar sus habilidades en el desempeño de las funciones de los trabajadores?		
5	¿La organización asume de manera regular decisiones de invertir en el programa de capacitación y adiestramiento del personal para mejorar su desempeño en cada área donde labora?		
6	¿Cree usted, que el proceso de adiestramiento está alineado con los objetivos y planes de la organización?		
7	¿Tiene conocimiento de las políticas y normas por la que se rige la organización para el adiestramiento del personal?		
8	¿Considera que la evaluación del adiestramiento es importante para desarrollar eficientemente las actividades relacionadas con su puesto de trabajo?		
9	¿Se emplean Técnicas para medir y evaluar el proceso de adiestramiento?		
10	¿Considera que la evaluación del adiestramiento debería ser un proceso de manera continua y permanente?		
11	¿Cree usted que al mejorar el programa de capacitación y adiestramiento mejorará la calidad de desempeño de los trabajadores?		