



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**FORMACIÓN POLIVALENTE, COMO ESTRATEGIA
PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL
PERSONAL QUE LABORA EN EL DEPARTAMENTO
DE VULCANIZADO DE UNA EMPRESA FABRICANTE
DE CAUCHOS UBICADA EN VALENCIA, ESTADO
CARABOBO.**

Autor: Pacheco Enrique.
C.I. 19.021.517

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES

**FORMACIÓN POLIVALENTE, COMO ESTRATEGIA PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL QUE LABORA
EN EL DEPARTAMENTO DE VULCANIZADO DE UNA EMPRESA
FABRICANTE DE CAUCHOS UBICADA EN VALENCIA, ESTADO
CARABOBO.**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES

Autor: Enrique José Pacheco Rey.

Tutor: María Arenas.

San Diego, Noviembre de 2015

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **María Arenas**, portadora de la cédula de identidad N° 12.774.479, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el ciudadano Enrique José Pacheco Rey, portador de la cédula de identidad N° 19.021.517, titulado **FORMACION POLIVALENTE, COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL DEPARTAMENTO DE VULCANIZADO DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE CAUCHOS UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**. Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 19 días del mes de Octubre del año 2015.

María Arenas
C.I. 12.774.479

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
LISTA DE GRÁFICOS.....	XIII
RESUMEN INFORMATIVO.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	3
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Objetivos de la Investigación.....	6
1.3 Justificación.....	7
II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	9
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	9
2.2 Bases Teóricas.....	14
2.2.1 La Escuela Conductista.....	14
2.2.2 Teoría de Sistemas.....	15
2.2.3 Principios de Aprendizaje.....	17
2.2.4 La Polivalencia Laboral.....	18
2.2.5 Adiestramiento.....	22
2.2.6 Programas de Capacitación y Formación.....	24
2.3 Definición de Términos Básicos.....	26
III MARCO METODOLÓGICO.....	27
3.1 Fases Metodológicas.....	27
3.1.1 Fase N° 01.....	28
3.1.2 Fase N° 02.....	30
3.1.3 Fase N° 03.....	30

IV	RESULTADOS	32
	4.1 Ítem 1.....	33
	4.2 Ítem 2.....	34
	4.3 Ítem 3.....	35
	4.4 Ítem 4.....	36
	4.5 Ítem 5.....	37
	4.6 Ítem 6.....	38
	4.7 Ítem 7.....	39
	4.8 Ítem 8.....	40
	4.9 Ítem 9.....	41
	4.10 Ítem 10.....	42
	4.11 Ítem 11.....	43
	4.12 Ítem 12.....	44
	4.13 Ítem 13.....	45
	4.14 Ítem 14.....	46
V	PROPUESTA	47
	5.1 Objetivo.....	47
	5.2 Objetivos Específicos.....	48
	5.3 Justificación.....	48
	5.8 Plan de Acción.....	49
	5.9 Concientización de trabajadores Supervisores y Obreros.....	50
	5.10 Delimitar trabajadores para el adiestramiento e identificar el potencial de los mismos en el departamento de Vulcanizado.....	51
	5.11 Líneas de producción, operadores y tipos de máquina.....	52

5.12 Descripción de la matriz de evaluación.....	54
5.13 Planificación y Ejecución del plan de formación para el desarrollo de trabajadores polivalentes.....	55
CONCLUSIONES.....	58
RECOMENDACIONES.....	60
REFERENCIAS.....	62
PRESENTACIÓN DE ANEXOS.....	67
ANEXO 1.....	68
ANEXO 2.....	69
ANEXO 3.....	71
ANEXO 4.....	72
ANEXO 5.....	73

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	CONTENIDO	Pág.
1	¿Al ingresar a la organización usted recibió inducción de las funciones del cargo a desempeñar?	32
2	¿Conoce usted su descripción de cargo?	33
3	¿La empresa le aplica algún tipo de evaluación de desempeño?	34
4	¿Considera usted que la frecuencia con la que se le aplica la evaluación de desempeño es la correcta?	35
5	¿Los recursos o herramientas utilizados en los adiestramientos, son los más adecuados para el desarrollo de los mismos?	36
6	¿El proceso de adiestramiento se lleva a cabo Internamente o Externamente?	37
7	¿Considera que el contenido de las actividades de adiestramiento son aplicables al puesto de trabajo?	38
8	¿La empresa le aplica algún tipo de evaluación luego de haber culminado la actividad de adiestramiento?	39
9	¿Cree usted que mediante las actividades de adiestramiento que se aplican, se logra el alcance de los objetivos individuales?	40
10	¿Los programas de adiestramiento refuerzan sus fortalezas en materia de formación profesional?	41
11	¿Considera usted que un evento de adiestramiento, que involucre actividades que no realiza a diario podría ayudarlo en su desarrollo personal y profesional?	42
12	¿Podría usted, ejecutar alguna otra actividad de trabajo de sus compañeros de su departamento con el mismo nivel de conocimiento con el que lo hace en sus tareas habituales?	43
13	¿Con qué frecuencia ha podido solucionar alguna eventualidad en su puesto de trabajo, utilizando los conocimientos adquiridos en los adiestramientos?	44
14	¿Le gusta colaborar con actividades indirectas o que no están relacionadas con sus tareas habituales?	45



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

**FORMACIÓN POLIVALENTE, COMO ESTRATEGIA PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL QUE LABORA
EN EL DEPARTAMENTO DE VULCANIZADO DE UNA EMPRESA
FABRICANTE DE CAUCHOS UBICADA EN VALENCIA, ESTADO
CARABOBO**

Autor: Enrique Pacheco
Tutor: Lcda. María Arenas
Fecha: Noviembre 2015

RESUMEN

La investigación que a continuación se presenta es un trabajo de grado direccionado como proyecto factible e investigación de campo, el cual tuvo como objetivo el diseño de un programa de Formación Polivalente, aplicado como una estrategia para contribuir a la mejora de la productividad del Departamento de Vulcanizado de una empresa fabricante de cauchos ubicada en Valencia, Estado Carabobo. Mediante el análisis fundamentado y documental acompañado de la aplicación de un instrumento de recolección de datos como lo es la Encuesta a una muestra seleccionada, se llevó a cabo el estudio de los procesos que operan en el área del departamento, así como también otros elementos que forman parte de éste como lo son los análisis de los cargos, la organización de los puestos u organigrama y perfiles de cargo. Mediante la aplicación de estos elementos se dio paso a identificar aquellas debilidades y fortalezas del plan de adiestramiento actual del área, pudiendo diseñar un proceso técnico con la finalidad de implementar la Formación Polivalente. Continuando, se planteó una propuesta la cual permitió la ejecución de un plan de adiestramiento que demostrará a corto plazo y una vez implementado dicho proceso se puedan observar resultados reflejados en cambios positivos en el personal y en el departamento en general.

PALABRAS CLAVES: adiestramiento, polivalencia, formación, productividad, desarrollo.

INTRODUCCIÓN

El cambio forma parte de la vida de cada individuo, igualmente sucede en las organizaciones, donde existe una necesidad de adaptación y de poder acoplarse a esas nuevas tendencias y direcciones que se van dando a medida del paso de los años, bajo este concepto, la flexibilidad existente en las organizaciones puede influenciar y ser capaz de mejorar cada una de las piezas que se mueven dentro de ésta, específicamente el talento humano existente, quien juega un papel fundamental para que el éxito de la organización pueda darse y perdure a través del tiempo.

La investigación que a continuación se presenta tuvo como finalidad estudiar la formación polivalente, como estrategia que será utilizada para incrementar la productividad del personal que labora en el Departamento de Vulcanizado de una empresa fabricante de cauchos ubicada en Valencia, Estado Carabobo. Según teóricos de la materia, el adiestramiento polivalente para trabajadores se lleva a cabo por medio de una buena organización en la planificación de las actividades, donde se tomen en consideración los aspectos involucrados en el proceso y sobre todo se enfoque la otra cara de la moneda que generalmente las organizaciones dejan de un lado, como lo es el grado de motivación de los trabajadores, ya que normalmente por la dinámica de la producción y día a día de la organización siempre se está enfocado en la productividad y ganancia.

Los resultados que se esperan posterior a una implementación de una formación polivalente fácilmente son reflejados de diferentes formas, tanto en la parte actitudinal del trabajador, así como también en su desempeño. Logrando implementar esta gestión se podrá aumentar todos los niveles de aprendizaje en donde el trabajador se desenvuelva ya que cuando un trabajador conoce diferentes procesos que anteriormente no conocía, esto lo determina como un personal capacitado y calificado dentro del área y sobresaliente entre los demás.

La presente investigación estudió la formación polivalente, como estrategia para incrementar la productividad, dicha investigación está estructurada por cinco capítulos mencionados a continuación:

El Capítulo I, El Problema, se demostrará mediante fundamentos válidos y reales toda la problemática que existe en el departamento, así como también se mostrara los objetivos generales y a más detalle, los objetivos específicos que darán pie a una justificación que soportara todo el desarrollo de la investigación.

En el Capítulo II, Marco Teórico, son expuestos un conjunto de estudios que son tomados en cuenta y que son claves para la investigación, los mismos igualmente, sirven de fundamento y su previo estudio y diferentes enfoques complementa el desarrollo del trabajo.

En el Capítulo III, Marco Metodológico, hace referencia a un conjunto de aspectos que forman parte de las bases de la investigación, como las técnicas utilizadas para captar la información necesaria, la población, tipo de investigación, con la visión de dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados.

El Capítulo IV, Resultados, muestra la información que se obtuvo mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos utilizado, en compañía de gráficos demostrativos que interpretan las respuestas de los involucrados.

El Capítulo V, Propuesta, demuestra mediante el estudio y evaluación de todos los aspectos y elementos involucrados una solución a la problemática, mostrando objetivos y una justificación que dará pie a la ejecución de un plan de acción. Finalmente se da un cierre con una serie de conclusiones y recomendaciones que dan fuerza a los aspectos más sobresalientes del estudio.

CAPÍTULO I

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día el contexto de las organizaciones está cambiando de un modo radical, fruto de un proceso de transformación que se extiende a todos los ámbitos de la sociedad además de que estos cambios ya los ha experimentado el mundo empresarial, incluso antes de la era de Internet ya en los mercados nacionales como internacionales la competencia se ha transformado en súper-competencia formando parte de un nuevo entorno de negocios marcado por la globalización y por el nuevo tipo de trabajador, más independiente y exigente, que sin duda trae consigo nuevos desafíos para las empresas. Al igual es cierto, que en un mundo donde las competencias pueden llegar a definir la actitud y desempeño de un trabajador, aquellas empresas que no estén dispuestas a cambiar o adaptarse a este nuevo modelo de capital humano están condenadas al fracaso.

Actualmente, las empresas tienen crecientes exigencias de productividad, donde las leyes del mercado las obligan a profundizar y cambiar estrategias y políticas, a tener capacidad de adaptación, y desarrollarse en este nuevo y cada vez más complejo entorno, es por ello, que se requiere de nuevo paradigma empresarial que se centra en las personas, considerándolas el activo más importante que poseen las organizaciones junto a el nuevo enfoque de las relaciones humanas.

Por consiguiente, Chiavenato (1999:557), señala que el adiestramiento “es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera organizado, sistemático, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes, aptitudes y

habilidades en función de los objetivos definidos”. Es por ello, que las organizaciones públicas o privadas en el ámbito mundial, nacional o regional, requieren de tres recursos básicos: materiales, físicos y humanos, para alcanzar tanto las metas como los objetivos trazados; es decir, una organización debe contar con herramientas y los recursos necesarios para garantizar su posición en el mercado, y los recursos no son más que aquellos factores poseídos o controlados por la empresa; se entiende entonces que son el elemento básico para la creación de las capacidades y a partir de ellas, de las ventajas competitivas que son la clave del éxito de las organizaciones.

Tanto en el pasado como en la actualidad, los programas de desarrollo definidos por Reza (1998:32) como: “conjunto de tácticas a seguir, para la enseñanza-aprendizaje de los trabajadores, estructurado por áreas específicas o por puestos, y cuya reunión constituye un plan”; dirigidos al recurso humano han estado lejos de alcanzar los objetivos planteados y ello, probablemente se deba a las notorias diferencias en el manejo de los recursos humanos disponibles y a la deficiente identificación de los grupos que se traducen en bajo impacto sobre el bienestar de los trabajadores.

En Venezuela ya son varias las organizaciones que se están enfocando en la aplicación de distintos modelos de gestión, que les permita desarrollar estrategias competitivas para mantenerse en el mercado, actualmente el país atraviesa por constantes cambios y saberse adaptar a ellos es fundamental. Tal es el caso de la organización objeto de estudio, la cual es una empresa de más de 58 años en el mercado nacional, dedicada a la fabricación de cauchos y la cual desde su inauguración, ha ido en constante ascenso con la incorporación de modernas maquinarias y equipos para la fabricación de los mejores productos, con el fin de brindar una experiencia excepcional a todos sus clientes.

La empresa cuenta con un departamento de vulcanizado, el cual es un área que cuenta con 70 prensas, dichas prensas son máquinas encargadas de darle el proceso final (Vulcanizado) al caucho durante su proceso de fabricación. Es considerada el área clave de toda la organización para los resultados diarios de producción, la

dinámica de esta área de trabajo es acelerada, dado que todos los cauchos que son producidos en la empresa deben pasar por una de estas máquinas.

En el área se presentan diferentes tipos de situaciones las cuales generan retraso en la fluidez del proceso afectando la productividad y la calidad, alguna de ellas se puede mencionar: el constante ausentismo de trabajadores en alguna de las 7 líneas de producción existentes genera sobrecarga en un solo trabajador, ya que por cada línea están asignados 2 trabajadores. No se puede sustituir la ausencia del trabajador por otro similar del área ya que cada uno de estos tiene una línea de producción asignada y el trabajador solo tiene conocimientos de las máquinas que están en esa línea en específico.

La falta de conocimientos de los trabajadores del área en cuanto a los otros tipos de prensas y cómo funcionan lo limita de manera directa a solo operar aquellas en donde tiene conocimiento. Igualmente no existe un proceso rotación donde los trabajadores que operan las prensas que producen cauchos pesados o de camión puedan disminuir el esfuerzo y la carga por el hecho de que en alguna semana rote a otras líneas de producción y prensas que produzcan cauchos pequeños o livianos, disminuyendo la intensidad y carga de trabajo

En ocasiones, por la dinámica del área, el ausentismo de un trabajador o varios a su vez ha provocado que dichas maquinas llamadas prensas queden sin ser atendidas afectando la productividad e incluso la calidad del producto por situaciones de proceso que se presentan y que no fueron atendidas al momento.

Es por ello, que ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros; sobre todo en un mundo como el de hoy en el cual los retos de competitividad, están intensificados por la globalización de los mercados, lo que obliga a las empresas aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus trabajadores, a través del retorno de la inversión en la formación que se les suministra a dichos trabajadores y dando como resultado mayor productividad y cumplimiento de los objetivos de la organización.

Se puede decir entonces, que el motivo de esta investigación es crear estrategias metodológicas que permitan a través del adiestramiento la formación de trabajadores polivalentes, a fin de elevar la productividad en el área de Vulcanizado de una empresa de fabricación de cauchos, ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Es importante destacar, que el desarrollo del recurso humano se traduce en la gestión integrada e integral del crecimiento personal de los trabajadores, para fortalecer su visión crítica, sentido solidario y de pertenencia, propiciando la competitividad de la empresa, lo que implica la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la organización.

Como consecuencias, de lo anteriormente expuesto surge la siguiente inquietud en la investigación, a desarrollar: ¿La formación de un trabajador polivalente será una estrategia en la productividad de la empresa? Es así, como responder a esta interrogante, contribuirá a tomar medidas que permitan el cumplimiento de las metas productivas, satisfaciendo así los clientes tanto internos y externos.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer la Formación Polivalente, como estrategia para incrementar la productividad del personal que labora en el Departamento de Vulcanizado de una empresa fabricante de cauchos ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

1.2.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar las debilidades y fortalezas del programa de adiestramiento del personal que labora en el Departamento de Vulcanizado de una empresa fabricante de cauchos ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

Determinar la factibilidad de la propuesta de formación polivalente dirigido al personal que labora en el Departamento de Vulcanizado de una empresa fabricante de cauchos ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

Diseñar el proceso técnico-organizativo requerido para el desarrollo de trabajadores polivalentes del Departamento de Vulcanizado de una empresa fabricante de cauchos ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

1.3. Justificación

Mediante la realización de capacitaciones y adiestramientos se logra aumentar la capacidad que tienen los trabajadores para desarrollar competencias, habilidades y adquirir conocimientos. De igual manera el desempeño que tiene cada una de estas piezas fundamentales dentro de la organización permiten formar un camino que con el pasar del tiempo se torna más exigente, y para ello el trabajador debe estar preparado.

En este sentido, la formación de trabajadores polivalentes 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 diversas actividades, mediante el desarrollo intensivo y continuo de habilidades y aptitudes que favorezcan el logro de los objetivos establecidos para alcanzar la eficiencia organizacional.

Continuando el orden de lo expuesto, se hace mención que a través de la detección de necesidades de adiestramiento (DNA) la organización identifica las debilidades existentes, así como también las fortalezas que sirven como herramienta para desarrollar un mejor proceso de formación, la importancia de la presente investigación radica en incluir la polivalencia del trabajador; como una oportunidad para diversificar el potencial y la competitividad que puede tener dentro de la organización.

El propósito de estudiar este tema es desarrollar una investigación que refleje la importancia que tiene la capacitación dentro de la organización, por cuanto éste refleja las necesidades de las mismas; es de suma importancia tomar en cuenta que la naturaleza del trabajo está cambiando aceleradamente y las competencias del siglo pasado no son las mismas que se exigen hoy día; de tal manera que las carencias en tales capacidades se convierte en una seria amenaza para el rendimiento de las empresas e instituciones.

A partir de tales supuestos se plantea la necesidad de indagar los niveles de formación, necesarios y pertinentes que conduzcan a proponer estrategias que mejoren la efectividad de los procesos en el departamento de Vulcanizado de la empresa objeto de estudio.

La presente investigación dará aportes a la empresa objeto de estudio, a través del subsistema de capacitación y por medio de los programas de adiestramiento; ya que se propone contar con trabajadores que puedan ir más allá de las actividades para los que fueron contratados y poder manipular cualquier otra máquina dentro del departamento; obteniendo así trabajadores polivalentes y con la capacidad de adaptarse a las necesidades de la empresa. Así mismo, la investigación brinda su aporte a los estudiantes del área y todos aquellos interesados en dichas teorías, ya que ésta brinda conocimientos enfocados en la importancia y lo relevante que es, no sólo la formación del trabajador, sino la importancia de la formación polivalente y la flexibilidad por parte de las organizaciones.

Por último, el desarrollo de la polivalencia debe tener un propósito en sí, no sólo es capacitar a los trabajadores porque se debe hacer; sino proporcionarles un crecimiento profesional dentro de las organizaciones a corto y largo plazo que permitan desarrollarlos con habilidades y destrezas, las cuales en un futuro le permitan aspirar a un cargo superior al cual están desempeñado.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Para realizar la investigación se hace necesario indagar acerca de los estudios que se han presentado vinculados al adiestramiento y formación de trabajadores así como sus evaluaciones. A continuación, se presenta algunos que para la investigación representan un aporte valioso.

Flores, Yeritza (2011). **“Programa para la detección de necesidades de adiestramiento del personal de nómina diaria de la empresa Corporación Clorox de Venezuela, S.A.”**. Trabajo de grado para optar al título de Licenciada de Relaciones Industriales, presentado en la Universidad José Antonio Páez. San Diego, Estado Carabobo. Venezuela. No publicada.

Partiendo de un trabajo de tipo proyecto factible, apoyada en una investigación de campo la autora diseño un programa de capacitación con la finalidad de brindarles a la población estudiada y conformada por 87 trabajadores de la nómina diaria, mayor capacitación en el área técnica, a fin de elevar los niveles de eficiencia a través de la mejora de sus aptitudes, conocimientos y habilidades en su puesto de trabajo. Mediante la utilización de un check list aplicado a las población de la empresa caso estudio, la autora logró concluir que es importante a la hora de establecer un programa de adiestramiento; definir unos objetivos claros en el proceso de desarrollo ya que la capacitación debe evaluar las conductas y los comportamientos de manera que los trabajadores logren compenetrarse al puesto de trabajo, sus funciones y por último se sientan identificado con las políticas, normas, visión, misión y todo lo que sea necesario para cumplir con el éxito de la organización. La investigación brinda

un aporte significativo al estudio a realizar, ya que a través de ella se logra visualizar las potencialidades del capital humano y su papel en el logro de los objetivos de las organizaciones; siempre y cuando se genere un adiestramiento beneficioso para la formación de trabajadores polivalentes. Así mismo, a través del estudio se concluyó que las organizaciones orientan sus acciones hacia el crecimiento intelectual del individuo, valiéndose del desarrollo de programas que permitan diagnosticar necesidades de adiestramiento de personal para hacerlo más productivo y alcanzar los niveles de excelencias exigidos por las mismas.

Núñez, Yohana (2011). **“Programa de Capacitación para los Supervisores basado en el Modelo de Competencia, caso “Corporación Clorox de Venezuela, S.A.”**. Trabajo de grado para optar al título de Licenciada de Relaciones Industriales, presentado en la Universidad José Antonio Páez. San Diego, estado Carabobo. Venezuela. No publicada.

La investigación partió con el objetivo de mejorar el desempeño de los supervisores en su puesto de trabajo, a fin de lograr un personal altamente competitivo, y a través de modalidad de proyecto factible y apoyada en una investigación de campo, la autora diseñó una encuesta conformada por 14 ítem y aplicada a 04 supervisores del área de producción y 01 supervisor del área de mantenimiento, logrando así obtener como resultados que debido a que la empresa se dedica a la elaboración y comercialización de productos de consumo masivo, necesita constantemente capacitar y entrenar a su personal, para que estén a la vanguardia del mercado y logrando así un personal satisfecho y productivo. Debido a lo anterior la autora recomendó, incluir a los supervisores en el proceso de detección de adiestramiento para poder determinar que requiere ser entrenado y así fortalecer aquellas competencias claves en el individuo con el fin de alcanzar un excelente desempeño.

El estudio anterior, es de suma importancia para la investigación y brinda un aporte significativo ya que refleja la importancia de capacitar a los trabajadores en distintas actividades a fin de contar con trabajadores altamente calificado y competente, logrando cumplir con las metas y objetivos del cargo y de la organización.

Castro, Liz (2011). **“Programa de Capacitación basado en Competencias para el personal de Nómina Diaria de la empresa Tramas Textiles, C.A.”**. Trabajo de grado para optar al título de Licenciada de Relaciones Industriales, presentado en la Universidad José Antonio Páez. San Diego, estado Carabobo. Venezuela. No publicada.

A través de los objetivos planteados, mediante un proyecto factible y de un estudio de campo, apoyada en el análisis y la revisión documental la autora llegó a la conclusión que no existe ningún programa de adiestramiento basado en competencias para el personal de nómina diaria, es por ello que a través de la investigación se recomendó a la empresa implementar y dar a conocer el programa de capacitación por competencia a todo el personal, realizar una evaluación anual del programa de adiestramiento con el fin de mantenerlo actualizado y mejorarlo si es necesario. Así mismo, a través de los resultados del programa de adiestramiento le permitirá a la empresa conocer diversos fenómenos y comportamientos a los cuales podrá dar respuesta de una manera más oportuna y eficiente.

Dicho trabajo, proporciona un aporte significativo al estudio que se llevará a cabo, ya que muestra la importancia que tiene para las empresas el tener un programa de capacitación y el seguimiento que se le debe realizar al mismo, algo que representa un factor clave en las organizaciones; ya que si no se cuenta con capacitación actualizada para los trabajadores se estaría condenado a una organización.

Otro trabajo de investigación que da su aporte a la presente investigación es la realizada por **Salcedo, Luz (2010)** titulada **“Plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento en Cervecería Polar, C.A., planta Superenvases”**. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado de Relaciones Industriales, presentado en la Universidad José Antonio Páez. San Diego, estado Carabobo. Venezuela. No publicada.

A través de los objetivos planteados, la autora estudio la eficacia del adiestramiento a fin de conocer el dominio de conocimiento adquirido sobre una actividad específica y su aplicación en el puesto de trabajo; a fin de focalizar la investigación a donde realmente se requiere. Mediante un estudio de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo la autora a través de la observación directa, así como también una encuesta aplicada a la población la cual estuvo conformada por 03 superintendentes, 06 supervisores y 01 analista de la empresa caso estudio; obtuvo como resultado que el adiestramiento no se adapta a las necesidades del trabajador dentro del cargo, trayendo consigo consecuencias desfavorables para el cumplimiento de las metas en el personal.

Así mismo, en las investigación se detectó que en la empresa caso estudio, no se realizan evaluaciones del adiestramiento teórico-práctico por parte del departamento de desarrollo de talento humano, es decir no existe el seguimiento posterior al adiestramiento; tanto en lo aprendido como en la aplicación de los conocimientos adquiridos. Dicho trabajo, proporciona un aporte significativo al estudio que se llevará a cabo, ya que deja en evidencia la importancia de realizar el seguimiento a los programas de formación que se imparten dentro de las organizaciones, aspecto que es fundamental para evaluar si los trabajadores logran aplicar los conocimientos adquiridos y de allí depende de adaptarse a las necesidades que requiera la empresa y ser así trabajadores polivalentes.

D'Amelio, Marlene (2010). **“Metodología para la medición de los resultados de los Planes de Adiestramiento, alineados con las necesidades de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD)”**. Trabajo de grado para optar al título de Licenciada de Relaciones Industriales, presentado en la Universidad José Antonio Páez. San Diego, estado Carabobo. Venezuela. No publicada.

Para la autora, la importancia de la medición de los planes de adiestramiento impartidos al personal facilita mayor comprensión de la importancia del desarrollo del capital humano para los trabajadores de la institución, generando un personal más eficiente. La investigación estuvo enmarcada en un proyecto factible, de campo, entre las técnicas de recolección de información utilizadas fueron la entrevista y una encuesta aplicada a los 26 trabajadores que representan la población estudiada de la institución. Así mismo, la investigación permitió determinar que la fundación debe actualizar las políticas de adiestramiento y adaptarlas a los cambios que se producen tanto en la organización como en su entorno, involucrar al personal de supervisión y evaluar el aprendizaje o nivel de conocimiento que los trabajadores adquirieron durante el proceso de adiestramiento; de ahí se desprende que en todas las organizaciones es de vital un correcto proceso de diagnóstico y evaluación del adiestramiento ya que de ello depende, tener un personal más capacitado y motivado en su puesto de trabajo.

Partiendo de lo anterior, se evidencia que dicho estudio es de suma importancia para la investigación a realizar ya que refleja la importancia de mantener por parte de la organización los programas de adiestramiento actualizados y adaptados a las exigencias del entorno; de allí depende el éxito de la productividad de la misma.

2.2. Bases Teóricas

Para hacer referencia a la importancia del desarrollo de los trabajadores como estrategia en las organizaciones, es necesario mencionar algunas teorías que han señalado la importancia de las personas que trabajan o participan en las organizaciones. Es por ello, que se destacan los siguientes:

2.2.1. La Escuela Conductista

Se han dedicado al estudio de las conductas observables y los cambios conductuales. Los conductistas emplean el modelo estímulo respuesta, como esquema fundamental para dar cuenta de sus descripciones de las conductas de los organismos. Según lo planteado por Chiavenato (1999:47), “la Escuela Conductista nace de la aplicación de las ciencias de la conducta”. La teoría de las relaciones humanas, se origina de la necesidad de corregir la tendencia a la deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían forzosamente someterse.

Elton Mayo y otros teóricos fueron los precursores del enfoque de la Teoría de las Relaciones Humanas, donde se plantea al hombre y como se desenvuelve en la vida laboral. Tomando en cuenta que la organización debe motivar y estimular a cada uno de sus miembros, se sientan con ánimos y con entusiasmo de trabajar con eficiencia en cada una de sus labores.

En cuanto a Abraham Maslow y Douglas McGregor, en su enfoque de las necesidades humanas, plantearon que el hombre posee infinitudes de necesidades, las cuales se pueden mencionar: necesidades materiales y de seguridad, necesidad de respeto y las necesidades de autorrealización. Entre las mencionadas es importante señalar, la necesidad de autorrealización ya que su enfoque está centrado en el hombre, su crecimiento como persona y su potencial de autodesarrollo.

La Teoría de las Relaciones Humanas es imprescindible como punto de referencia para el presente estudio, ya que la polivalencia está enfocada al desarrollo de habilidades, conocimiento y actitudes que permitan que un individuo alcance su máximo crecimiento, tanto individual como profesionalmente.

2.2.2. Teoría de Sistemas

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido a la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y de conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento.

Tal y como lo expresa Rotundo (1973:19) “todo sistema tiene un tipo o clase de relaciones propias, de naturaleza especial, que pone en comunicación a los diferentes elementos que lo integran y que permite que estos elementos interactúen en la forma peculiar de cada sistema”.

Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna. La Teoría General de Sistema surge a través de los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados en los años 1950 y 1968, en el intento de lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos. Esta teoría trata de formular teorías y conceptos aplicables a la realidad empírica, en la cual existen los siguientes supuestos básicos:

1. Existe una tendencia muy marcada hacia la integración de las diversas ciencias naturales.
2. Dicha integración se orienta hacia la teoría de sistemas.
3. La Teoría de Sistemas.

4. Puede traer como resultado la integración en la Administración Científica.

La meta de la Teoría General de los Sistemas no es buscar analogías entre las ciencias, sino tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias. Para ello emplea como instrumento, modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas.

Para la Teoría de Sistemas existen tres premisas básicas, como lo son: Los sistemas existen dentro de los sistemas, los sistemas abiertos y las funciones de un sistema depende de su estructura. A pesar que todas estas teorías han sido empleadas y que son aplicables tanto en la biología como en la administración, es por ello que el área de interés no es la Teoría General de Sistemas, sino las características y parámetros que establece, lo que refería directamente a estudiar la Teoría de Sistemas.

En la actualidad el enfoque sistemático es de uso frecuente en la Administración, para Chiavenato (1997)

La organización es una estructura autónoma con capacidad de reproducirse y puede ser estudiada a través de una Teoría de Sistema capaz de proporcionar una visión de sistema de la organización como totalidad”. Lo que muestra que las teorías de organización tradicional las presenta como sistemas cerrados, lo que ha originado un bloqueo entre todos los ambientes de la organización, pues debe funcionar todos en su totalidad y de manera organizada y sincronizada, para que funcione como un sistema.(p.769).

Por otra parte Rotundo (1973:17) considera que “el sistema es una red de relaciones de información que ponen en funcionamiento un conjunto de decisiones en los diferentes elementos del sistema, lo cual hace que este opere en la forma que le es propia”.

En cuanto a su naturaleza:

Sistemas cerrados: aquellos sistemas cuyo comportamiento es totalmente determinista y programado, y opera con muy pequeño intercambio de materia y energía con el ambiente.

Sistemas abiertos: aquellos sistemas que intercambian materia y energía con el ambiente continuamente. Son eminentemente adaptativos, pues para sobrevivir deben readaptarse constantemente a las condiciones del medio.

La Teoría de Sistemas constituye una referencia valiosa para la presente investigación, ya que la misma hace énfasis en la importancia que tiene la difusión del conocimiento dentro de las organizaciones lo cual influye en la productividad y el en el éxito de la organizaciones.

2.2.3. Principios de Aprendizaje

Para Cejas y Grau (2007:81), el aprendizaje se define como “el proceso por el que los individuos adquieren conocimientos, técnicas y actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción”. El proceso del aprendizaje se origina cuando el experto espera un cambio en la respuesta de un empleado a un ambiente o concurrencia de circunstancias. Cuando el cambio se ha dado, se dice que el aprendizaje ha ocurrido, en la interpretación misma del proceso de formación se puede entonces identificar que el elemento determinante en el aprendizaje es el sujeto y, por tanto, el aprendizaje sucede dentro de él.

Según Davis y Werther (2005:248), “la capacitación y el desarrollo serán más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes”. Debido a que el aprendizaje en si no es observable, sino son sus resultados los que se pueden observar y medir. Los investigadores han realizado estudios sobre los procesos de aprendizaje

y han descrito a grandes rasgos el proceso de adquisición de conocimientos lo que ha generados algunos principios.

Los principios del aprendizaje humano (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por lo que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más se utilicen estos principios de aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva.

Estos principios son: participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.

- Participación: el aprendizaje es más rápido cuando el individuo participa activamente de él. Este principio se aplica actualmente en las escuelas, universidades con excelentes resultados, ya que el profesor es un facilitador y el estudiante aprende de manera más rápida y puede recordar por más tiempo, debido a su posición activa.
- Repetición: este principio deja trazos más o menos permanentes en la memoria. Consiste en repetir ideas claves con el fin de grabarlo en la mente.
- Relevancia: el material de capacitación debe relacionarse con el cargo o puesto de la persona que va a capacitarse.
- Transferencia: el programa de capacitación debe concordar o relacionarse con la demanda del puesto de trabajo del individuo.
- Retroalimentación: a través de este principio el individuo podrá obtener información sobre su progreso.

2.2.4. La Polivalencia Laboral

Si uno de los objetivos de la organización es permanecer a lo largo del tiempo, la misma debe tener una capacidad de adaptación, estos cambios y sus efectos se ven reflejados en lo que se conoce como organizaciones flexibles, donde las tendencias obligan a la misma a formar, poseer y trabajar con personal polivalente, los cuales

son trabajadores capaces de manejar un conjunto de actividades y responsabilidades distintas a las de su puesto de trabajo y actividades cotidianas.

Es por ello, que Fernández Alberto (2007:329), hace referencia a la polivalencia, afirmando que es “aquella capacidad de realizar trabajos de distinto contenido. Una definición técnica más precisa, lo resume como la capacidad para ejercer trabajos del mismo nivel de complejidad pero con contenidos operacionales y tecnológicos significativamente diferentes”. La formación de un trabajador debe ser progresiva y constante, permitiéndole desempeñar todas sus funciones con una especialización y un mejor conocimiento, impulsándolo a su crecimiento tanto personal como profesional de una manera constante.

Siguiendo la secuencia de lo mencionado, es necesario que se dé un proceso de cambio y adaptación a nivel organizacional, esto representa una forma que permitirá mejorar aquellas variaciones que se observan día a día a través del desenvolvimiento del trabajador en sus responsabilidades, por tal razón, las organizaciones deben capacitar a ese capital humano con el que cuenta, teniendo claro que lo que se desea es buscar una posible adecuación o ajuste a todas aquellas necesidades de la empresa.

De esta forma, Albizu (1997), cuando es citado por Rodríguez (2006:8), establece que la flexibilidad en términos laborales es, “el modo de adecuar eficientemente los recursos humanos disponibles, y la organización del trabajo, a las variaciones de la demanda de productos y servicios”. Esto representa una característica básica que soporta a la flexibilidad como aquella habilidad para dar respuesta y actuar ante los cambios que se presentan.

Por consiguiente, la flexibilidad laboral se acopla y ajusta de manera cualitativa y cuantitativamente en el trabajo de acuerdo con las variaciones de la actividad de la organización, siendo utilizada para que las mismas sean más productivas en el entorno.

Por otro lado, Blanch (2003) define cuatro tipos de flexibilidad existentes:

Flexibilidad funcional: se refiere a la capacidad para adaptar las cualificaciones de los empleados a una amplia variación de requerimiento de las tareas, lo cual se ejecuta mediante la movilidad interna y la polivalencia de la fuerza de trabajo.

Flexibilidad cuantitativa: se refiere a las unidades de fuerzas de trabajo que hay que emplear según las variaciones de la demanda. Generalmente este tipo de flexibilidad se expresa mediante la contratación temporal, los contratos por obras y servicios, la externalización de tareas y la subcontratación.

Flexibilidad temporal: implica variación en los patrones de la jornada laboral, en función de la variación de la demanda, este tipo de flexibilidad se expresa en el trabajo a turnos, la distribución irregular del tiempo y de otras formas de reorganización de la jornada laboral.

Flexibilidad salarial: está relacionada con los cambios en las formas de retribución salarial y con el tránsito de la estructura salarial uniforme y estandarizada a nuevas estructuras más individualizadas. Estas tratan de incorporar una gran variedad de elementos para estimular la motivación, la disponibilidad de las fuerzas de trabajo y la mejora de las cualificaciones. (p.316)

Guardando relación con lo antes expuesto, Blanch en su teoría define cuatro (4) diferentes tipos de flexibilidad, direccionado a las diferentes cualidades o categorías que se llevan a cabo en el ambiente laboral, de modo que las organizaciones con un patrón de flexibilidad funcional, buscan adaptarse a todas aquellas necesidades del empleado a través de la asignación de tareas que permitan desarrollar con mejor calidad la competitividad, de igual manera cuando se habla de una organización cuantitativa, se está hablando de aquella capacidad para diferir las actividades de trabajo de acuerdo a la necesidad que ésta determina.

Igualmente, existen aquellas organizaciones de carácter salarial, siendo las que buscan la manera de ser flexibles mediante el estímulo de la retribución o pago de

salario, generando en el trabajador ejercer de la mejor manera posible todas las actividades que le competen.

Por último, puede darse el caso de organizaciones con flexibilidad de carácter temporal, las cuales se desarrollan en los ámbitos de eficiencia y productividad, buscando la mejora en todos aquellos procesos productivos enfocados en la conocida mejora continua.

En cuanto a la flexibilidad y sus diferentes tipos, se busca insertar en la actualidad una variedad de vertientes que aplican de manera simultánea en las organizaciones, ya que la flexibilización busca satisfacer las diferentes necesidades que presente una organización, ya sea de forma interna o externa. Y es que la flexibilización puede afectar igualmente a las organizaciones mediante la reducción de costos, un porcentaje bajo de personal capacitado y disponible para el área que se necesite, de modo que involucra directamente la formación de los trabajadores de una organización que busque mejorar los factores tanto competitivos como a nivel productivo en general.

Es por ello que, la formación de los trabajadores polivalentes se presenta en diferentes formas en el campo laboral, los más conocidos son presentados por Fernández (2007) como:

Formación general: permite pasar de un trabajo a otro mediante procesos sencillos de adaptación.

Rotación: entendida como elemento permanente de formación, no como solución de emergencia, que se ha acreditado como el medio más eficaz para adquirir, más allá de las competencias específicas de cada situación de trabajo, una visión global de la actividad empresarial.

Trabajo en grupo: permite compartir experiencias, descubrir otros puntos de vista y recibir y dar apoyo.

Sustitución: permite desempeñar temporalmente funciones distintas o de mayor rango.

Saturación de jornada: por la que el trabajador se ocupa permanentemente aunque no haya trabajo del suyo habitual. (p.325)

Poner en marcha las características mencionadas depende de un adiestramiento en las áreas involucradas, igualmente lo que se espera es lograr el desarrollo de habilidades que den paso a la asignación de otras responsabilidades dependiendo de las necesidades del trabajador, donde el enfoque sea enfrentar nuevos retos y aplicación de conocimientos en la nueva área de trabajo, es decir; un crecimiento profesional que le permita mejores beneficios socioeconómicos.

Los efectos o impactos que producen los adiestramientos en los trabajadores, contribuyen a mejorar y perfeccionar sus habilidades y destrezas en el desenvolvimiento de sus labores, convirtiéndose en un respaldo para el desarrollo del trabajador, quien debe estar capacitado para enfrentarse a diversas situaciones, y sobre todo, saber qué hacer en caso de una eventualidad.

2.2.5. Adiestramiento

Con base en lo mencionado anteriormente, se puede decir que la implementación de la formación polivalente no está direccionada a saturar de información al trabajador, mediante la enseñanza de todos los conocimientos del área a la vez, realmente se busca que los conocimientos ya adquiridos por él puedan ir afianzándose cada vez más mediante los adiestramientos planificados, las habilidades, fortalezas existentes en el trabajador servirán como base de su propia autonomía, contribuyendo en el logro tanto de los objetivos organizacionales como individuales.

Tomando en cuenta a Rey (2012:46) esta expresa que “las organizaciones deben hacer de la formación y desarrollo de su personal, una estrategia claramente definida y donde la formación profesional, tome su lugar protagónico “

Haciendo un análisis de lo mencionado por Rey se puede concluir que un proceso de adiestramiento es un proceso con una orientación clara y definida, con un objetivo que prevalece desde su comienzo hasta su fin, y es que todos aquellos cambios a nivel de actuaciones y conductuales por parte del trabajador se conviertan

en una base para su desenvolvimiento, siendo esto el objetivo que tiene la empresa una vez implementado el proceso.

Los procesos de adiestramientos o formaciones del talento humano según Chiavenato (1998) tienen los siguientes objetivos:

Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.

Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales las personas pueden ser consideradas.

Cambiar la actitud de las personas con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Coordinar un cambio de conducta específica, el cual debe establecer las condiciones óptimas en las cuales se debe producir los medios que dispone la empresa para alcanzarlos. (p.417)

Existe una diversidad de organizaciones, éstas varían desde su cultura, formas de trabajo, objetivos, estructura y hasta características principales, dadas sus exigencias o requerimientos, necesitan tener identificados los perfiles de adiestramientos que necesitan los trabajadores, determinando el nivel de conocimiento, experiencias, habilidades y destrezas que forman parte del trabajador. Así como también las acciones pertinentes que se necesitan para formar al trabajador.

Es la razón por la cual, un perfil de adiestramiento es definido por Otaño (1990) citado por Peaguda y Yopez (1993:34), “es un instrumento que da una orientación sobre las acciones del adiestramiento, a los cuales debe ser sometido un individuo para cumplir eficientemente con las actividades inherentes al puesto”.

Se puede ver el valor que las organizaciones le dan a los perfiles de adiestramiento, ya que indudablemente están direccionados a cubrir las necesidades de la organización, dándole prioridad a las expuestas por el personal.

De esta manera puede darse un proceso de adiestramiento equilibrado que va a respaldar todas las habilidades, destrezas y conocimientos que son necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y del trabajador en particular. Como soporte teórico Contreras y Abreu (1989) citado por Peaguda y Yopez (1993) expresan los elementos que conforman un perfil de adiestramiento como:

- Las actividades: se refiere al conocimiento que debe tener un trabajador de las actividades de trabajo, para cumplir con el logro de sus objetivos.
- El conocimiento: se desarrolla en cuanto a la información recibida por el trabajador de manera teórico - práctica de la actividad que vaya a desempeñar.
- Perfil aptitudinal: esta incluye las habilidades, destrezas y actitudes que debe tener el trabajador u ocupante al cargo. De esta manera se dice que las habilidades, son las capacidades que posee el trabajador para desempeñar un determinado cargo, pero también se desarrollan características individuales, hasta rasgos de personalidad. De igual manera existen las destrezas, las cuales indican la facilidad y precisión con la que un trabajador ejecuta las funciones del cargo. Y por último están las actitudes no dejando por eso de ser importante, se refiere a la disposición que tiene el trabajador para desempeñarse en un puesto de trabajo de acuerdo a los requerimientos establecidos.
- Entrenamiento en el puesto de trabajo: se refiere al proceso donde se le explica al trabajador como desarrollar las diferentes actividades relevantes al cargo directamente en el área de trabajo. (p.214)

2.2.6. Programas de Capacitación y Formación

La capacitación está constituida por cuatro (4) etapas que interactúan constantemente para dar origen a un proceso, concebido como un sistema abierto; según Chiavenato (2001), las etapas son las siguientes:

1. Diagnóstico: se refiere a la evaluación de las necesidades de capacitación que se deben satisfacer, estableciendo la diferencia entre lo que la persona debería saber y hacer, y aquello que en la realidad sabe y hace, aumentando su nivel de productividad en el trabajo.

2. Diseño: es la segunda etapa del proceso de capacitación, centra su atención en las necesidades diagnosticadas para definir de esta manera los seis componentes básicos en el diseño de un programa de capacitación, es decir, a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, quién debe entrenarlo, dónde, cuándo y para qué; y de esta manera alcanzar el logro de los objetivos propuestos. En síntesis, el propósito es estructurar los medios didácticos y soportes técnicos para ser más eficiente el proceso de enseñanza-aprendizaje.

3. Implementación: esta tercera etapa consiste en la aplicación y conducción del programa de capacitación, utilizando las técnicas necesarias o requeridas para transmitir la información que satisfaga las necesidades del personal y que a su vez hayan sido captadas por medio de un diagnóstico confiable y completo.

4. Evaluación: es la etapa final del proceso de capacitación en donde se verifica si la actividad impartida satisficció las necesidades detectadas en el diagnóstico, evaluando si el programa arroja un resultado razonable para el cual fue diseñado. Dicho proceso proporciona información acerca de la capacitación impartida, detectándose discrepancia entre lo que sucedió y lo que debió pasar para así establecer medios correctivos o preventivos, cuyo propósito es tomar decisiones tendientes a aumentar, disminuir, o incluso replantear un proceso o procedimiento. (p.308).

Las organizaciones de hoy han optado por invertir en el mejoramiento continuo del personal, con el propósito de responder a las nuevas exigencias de un mercado competitivo que exige que el recurso humano desarrolle un conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos necesarios para su buen desempeño, crecimiento y permanencia en el ámbito laboral.

A tal efecto, las organizaciones han optado por invertir tiempo y dinero en la elaboración de programas de capacitación y formación, entendiéndose este según Certo (1984:267) “el diseño de un programa que implica ensamblar varios tipos de

situaciones y actividades que satisfagan las necesidades de adiestramiento establecidas”. Los programas de capacitación y formación son el resultado de la detección de necesidades, cuyo diseño tiene como propósito mantener o mejorar el desempeño actual del personal en el puesto trabajo.

2.3. Definición de Términos Básicos

Desarrollo profesional: forma parte de un conjunto de acciones y actividades que mejoran la conciencia y la identidad, impulsan el desarrollo de las habilidades personales y de los propios potenciales, contribuyen a construir capital humano.

Estrategia: conjunto de acciones generalmente establecidas por los directores o gerencia en apoyo del logro de los objetivos a largo plazo en la organización.

Evaluación de necesidades: diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos futuros que pueden enfrentarse mediante la capacitación de los recursos humanos.

Necesidades de autorrealización: son aquellas necesidades de satisfacer las propias capacidades personales, de desarrollar nuestro potencial, de hacer aquello para lo cual tenemos mejores aptitudes

Multifuncionalidad del trabajador: hace referencia a la rotación interna y continúa de los trabajadores dentro de las diferentes áreas de la organización.

Perfil de adiestramiento: representa un conjunto de necesidades de formación que son necesarios para el desempeño de un cargo.

Productividad: hace referencia a la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para un fin.

Trabajador polivalente: se muestra como todo trabajador que sea capaz de desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas, para desempeñar un puesto de trabajo diferente al que labora y se enfrenta con frecuencia.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Fases Metodológicas

La investigación presentada es de tipo descriptiva en conjunto con una investigación de campo, con la modalidad de proyecto de tipo factible. Es por ello que, según Méndez (1988:126) afirma que: “un estudio descriptivo recurre a ciertas técnicas en la recolección de datos, tales como la encuesta, entrevistas y observación a fin de detallar las realidades de hecho y su característica fundamental es presentar una interpretación correcta”.

Por consiguiente, la investigación de tipo descriptiva nos permite detallar ciertas características del objeto de estudio, a través de diversos instrumentos que en el presente trabajo es fundamental, para así poder describir y evaluar el proceso de adiestramiento en los trabajadores del área de vulcanizado de la empresa caso estudio.

Para Arias (2006:31), el estudio de campo es “aquel que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. Este tipo de estudios es fundamental, ya que permite tomar la información directamente desde el área donde ocurre la problemática existente.

Así mismo, los proyectos factibles son definidos por Delgado (2006:234) como la “creación de modelos, programas, planes, estrategias, lineamientos, políticas y cualquier otro tipo de producto intelectual que este destinado a servir de base



operativa para solucionar problemas detectados en una organización productora de bienes o servicios o de cualquier grupo social”.

Para el desarrollo de los proyectos factibles, es necesario realizar un diagnóstico el cual permitirá conocer la problemática a investigar y a través del análisis documental y la observación de los elementos técnicos (organigramas, análisis de cargos, descripciones y perfiles de cargo entre otros). Una vez realizado el diagnóstico, se formulará el proceso técnico organizativo y el mismo se detallarán paso a paso las estrategias para la formación de trabajadores polivalentes.

3.1.1 Fase N° 1: Diagnóstico de las debilidades y fortalezas del programa de adiestramiento de los trabajadores del Departamento de Vulcanizado de una empresa fabricante de cauchos ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

Una vez definida la modalidad de la investigación, es necesario apoyarse en las técnicas de recolección de información; que según Sierra (1988:26) la define como: “procedimientos concretos de actuación, operativos que se pueden utilizar dentro de las ciencias, para llevar a efecto las distintas etapas del Método Científico”.

Con base a esta definición, las técnicas utilizadas para la recopilación de la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación, son los siguientes: la encuesta y la revisión documental. Para este caso, se utilizó una encuesta de tipo cerrada, con una escala de valoración de tipo dicotómica, la cual se aplicó a los 14 trabajadores del área de vulcanizado, y la misma constará de catorce (14) ítems.

Así mismo, Tamayo (2008:24) señala que la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

La revisión documental, utilizada para realizar consultas en documentos escritos, dicha técnica es traída a colisión ya que proporciona aporte teórico que influye sobre la problemática en estudio. Delgado (2006:229) hace mención como “aquella dedicada a la búsqueda intencional de datos de información de tipo cuantitativo y cualitativo”.

Por consiguiente, las técnicas de recolección de información se aplicaron a los trabajadores del departamento de Vulcanizado de la empresa fabricante de cauchos ubicada en Valencia, Estado Carabobo; quienes representan la población a estudiar. Para, Balestrini (2001:137) “una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”. En tal sentido para el caso de la investigación; la población está compuesta por un total de 70 trabajadores.

En la presente investigación, se hace necesario recurrir a la muestra intencional; donde Sabino (1992:101) la define como aquella que “escoge sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria designando a cada unidad según características que para el investigador resulten de relevancia”. Es por ello, que para efectos de la investigación, se tomará el 20% del total de la población que da como resultado 14 trabajadores del área de vulcanizado, quienes representan los trabajadores con más tiempo de antigüedad en la empresa y son aquellos que son parte de la problemática que actualmente se presenta en dicho departamento, además de eso, son trabajadores que pueden dar información fidedigna y por ende son una muestra representativa, de la población a estudiar. Es necesario señalar que una muestra representativa, es definida por Sabino (1992:99) como aquella que “observando una porción relativamente reducida de unidades, se obtengan conclusiones semejantes a las que lograríamos si estudiáramos el universo total”

3.1.2. Fase N° 2: Determinación de la factibilidad de la propuesta de formación polivalente dirigido al Departamento de Vulcanizado de una empresa fabricante de cauchos ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

A través de los retos de cambio que enfrentan las organizaciones, la capacitación y el adiestramiento al personal se ha convertido en una de las áreas que requiere especial interés, ya que mediante ésta el personal adquiere los conocimientos que le permitan desempeñar eficientemente su trabajo, lograr desarrollo personal y profesional, motivación y satisfacción laboral que le permite el logro de las metas de la organización y la satisfacción de su personal. La propuesta, es factible ya que a través del adiestramiento se permite desarrollar habilidades y destrezas del empleado, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, reflejándose así en sus evaluaciones de desempeño y dando como resultado trabajadores más motivados a la hora de realizar sus actividades y más comprometidos con la organización, la implementación de ésta propuesta está respaldada por recursos humanos, como lo son un equipo de trabajo y liderazgo en el departamento capacitado y comprometido para llevar a cabo el proceso a los operadores, un recurso técnico constituido por maquinarias y equipos con tecnología de clase mundial, además de recursos financieros no limitativos y disponibles en las asignaciones presupuestarias para los adiestramientos de trabajadores.

3.1.3. Fase N° 3: Diseño del proceso técnico-organizativo requerido para el desarrollo de trabajadores polivalentes del Departamento de Vulcanizado de una empresa fabricante de cauchos ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

Una vez definido el diagnóstico a través de la encuesta y la revisión documental aplicada a la muestra seleccionada, se procedió a proponer un proceso técnico-organizativo que permita, elaborar una propuesta para mejorar el plan de adiestramiento con el fin de formar trabajadores polivalentes y aumentar así la productividad en el departamento de Vulcanizado. Como se mencionó anteriormente,

el propósito de dichas estrategias es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, garantizando así la viabilidad de la empresa, y es que la productividad es valorada por las empresas que buscan a aquellas personas que tienen un rendimiento óptimo que permita mantener o mejorar el proceso de producción en un nivel deseado o esperado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Una vez obtenido los resultados por medio de la aplicación de una técnica de recolección de datos llamada Encuesta, la misma va a dar respuestas a los problemas en términos descriptivos, de acuerdo a una serie de ítems donde se es tomado en cuenta el foco principal, como lo es la percepción y opinión de los trabajadores de la muestra seleccionada. Los mismos, se agruparon con la finalidad de llevar a cabo un proceso de análisis cualitativo y cuantitativo, a través de gráficos de tortas por cada pregunta y sus análisis resultantes, los cuales muestran la situación existente en la organización.

A continuación, se presenta la información recopilada y el análisis de la misma resaltando la importancia de elementos para el desarrollo de la propuesta a través del personal involucrado:

Ítem 1:

¿Al ingresar a la organización usted recibió inducción de las funciones del cargo a desempeñar?

Tabla N° 1

Inducción de las funciones del cargo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	79%
No	3	21%

Fuente: Pacheco (2015)

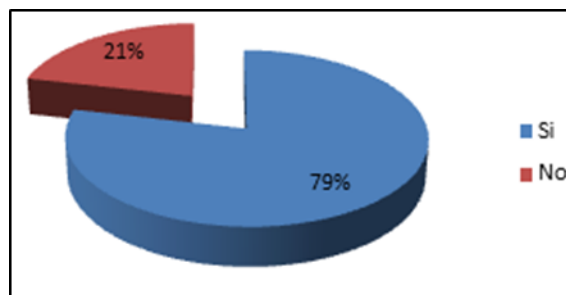


Gráfico N° 1

Inducción de las funciones del cargo.

Fuente: Pacheco (2015)

Interpretación: El 79% del personal encuestado reconoce que al ingresar a la organización, se le impartió una inducción de las funciones de su cargo, mientras que el 21% del personal encuestado negó haber recibido una inducción al ingresar a la organización, se debe resaltar la importancia que tiene la inducción para un trabajador al momento de ingresar a la organización, la descripción de sus tareas y responsabilidades son elementos básicos que debe conocer el individuo en su totalidad, esto permite el libre desenvolvimiento del mismo en todos los trabajos requeridos que haga y que se encuentren bajo su responsabilidad sin tener dependencia de otro o esperar por una instrucción.

Ítem 2:

¿Conoce usted su descripción de cargo?

Tabla N° 2

Conocimiento de la descripción de cargo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	71%
No	4	29%

Fuente: Pacheco (2015)

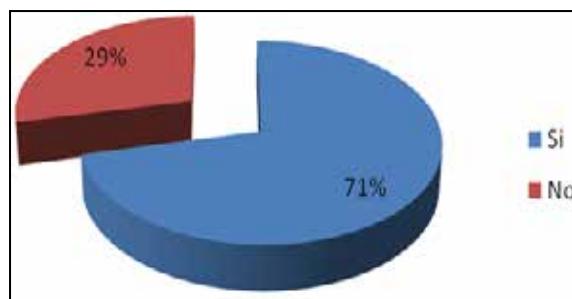


Gráfico N° 2

Conocimiento de la descripción de cargo.

Fuente: Pacheco (2015)

Interpretación: El 71% del personal encuestado, afirma conocer la descripción del cargo que realiza, mientras que el 29% del personal encuestado no conoce la descripción del cargo que realiza. El hecho de que el trabajador conozca su descripción de cargo permite maximizar el desempeño y la productividad del mismo, puesto que ayuda a determinar qué factores harán que el desempeño sea eficaz, con una descripción clara se podría evitar la desorientación de los trabajadores por el hecho de no saber cuáles son exactamente sus tareas y funciones.

Ítem 3:

¿La empresa le aplica algún tipo de evaluación de desempeño?

Tabla N° 3

Aplicación de evaluaciones de desempeño a los trabajadores.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	86%
No	12	14%

Fuente: Pacheco (2015)

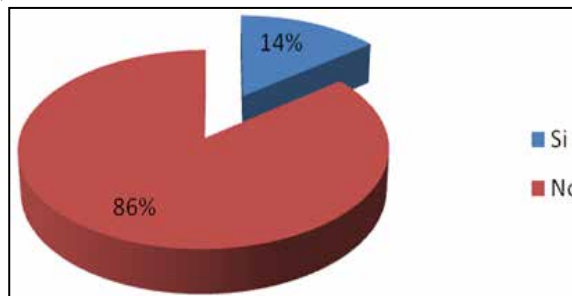


Gráfico N° 3

Aplicación de evaluaciones de desempeño a los trabajadores.

Fuente: Pacheco (2015)

Interpretación: Del personal encuestado el 86% afirma que la empresa, no les aplica algún tipo de evaluación de desempeño, mientras que el 14% del personal encuestado respondió que si le aplican una evaluación de desempeño. La realización periódica o según lo tenga establecido el departamento de recursos humanos de las evaluaciones de desempeño para su personal, permite a la gerencia evaluar y medir el rendimiento individual, además de poderlo documentar, permite alinear las labores del día a día de los trabajadores con los objetivos del negocio, poder determinar si las expectativas del desempeño laboral fueron satisfactorias es de vital importancia, esto está sujeto igualmente a apoyar e intervenir en la planificación de recursos humanos para identificar las debilidades y fortalezas para crear de inmediato programas de capacitación que puedan nivelar y mejorar dichos resultados de la evaluación.

Ítem 4:

¿Considera usted que la frecuencia con la que se le aplica la evaluación de desempeño es la correcta?

Tabla N° 4

Frecuencia de aplicación de la evaluación de desempeño.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	93%
No	1	7%

Fuente: Pacheco (2015)

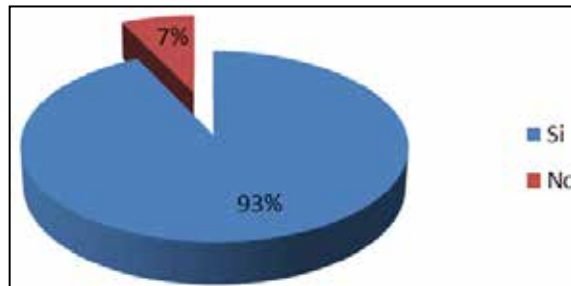


Gráfico N° 4

Frecuencia de aplicación de la evaluación de desempeño.

Fuente: Pacheco (2015)

Interpretación: Del personal encuestado, el 93% respondió que no es correcta la frecuencia con la que se le aplica la evaluación de desempeño, mientras que el 7% afirma que la frecuencia con la que se le aplica algún tipo de evaluación es la correcta. Esta herramienta es importante para determinar el rendimiento del trabajador en un modo individual, por tanto, también es de vital importancia la frecuencia con la que se le es aplicado, una evaluación periódica en la cual el trabajador este consciente que está siendo evaluado durante un periodo puede impactar en su desempeño. El grafico N°4 muestra que la mayoría de los encuestados consideran que la frecuencia con la que se le aplica el instrumento no es la correcta, por lo tanto, podrían pensar que nadie los está evaluando.

Ítem 5:

¿Los recursos o herramientas utilizados en los adiestramientos, son los más adecuados para el desarrollo de los mismos?

Tabla N° 5

Recursos utilizados y apropiados para el adiestramiento.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%

Fuente: Pacheco (2015)

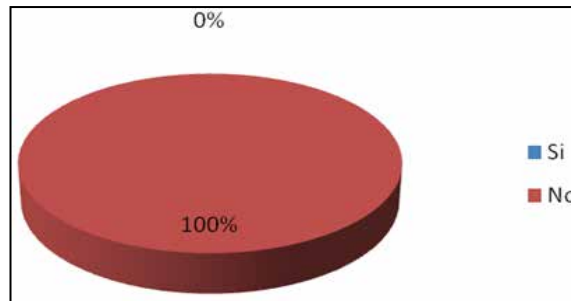


Gráfico N° 5

Recursos utilizados y apropiados para el adiestramiento.

Fuente: Pacheco (2015)

Interpretación: El 100% del personal encuestado, afirma que los recursos o herramientas utilizados no son los más adecuados para el desarrollo de los mismos. Dada la respuesta tan contundente por parte de los encuestados, podría observarse dos variables, la primera es que posiblemente los adiestramientos no se han llevado a cabo en lugares idóneos, ni en compañía de todos los elementos que pueden hacer posible dichos eventos de manera satisfactoria, por otro lado, la segunda variable, es que en dichas actividades no se implementan o utilizan herramientas correctas y que complementen el aprendizaje, como por ejemplo la práctica de lo aprendido, pueden ser adiestramientos meramente teóricos y no prácticos, en donde el canal de aprendizaje no es el más correcto para el grupo.

Ítem 6:

¿El proceso de adiestramiento se lleva a cabo Internamente o Externamente?

Tabla N° 6

Lugares para llevar a cabo los adiestramientos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Internamente	12	86%
Externamente	2	14%

Fuente: Pacheco (2015)

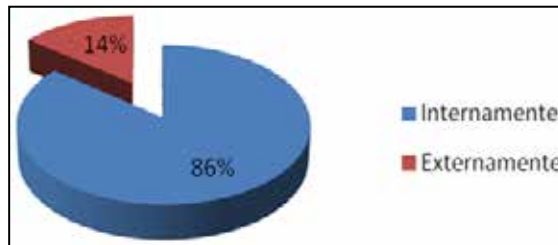


Gráfico N° 6

Recursos utilizados y apropiados para el adiestramiento.

Fuente: Pacheco (2015)

Interpretación: Del personal encuestado el 86% afirma que el proceso de adiestramiento en la empresa se lleva a cabo internamente, mientras que el 14% respondió que se lleva a cabo externamente. Se puede decir que la realización de dichos adiestramientos dentro y fuera de la empresa pueden tener sus ventajas y desventajas depende del punto de vista que se le dé, por ejemplo, un adiestramiento dentro de la empresa pudiera minimizar costos, pero posiblemente exista un elemento distractor para el trabajador y es que está en su misma área de trabajo, al igual que pudiera disponer o no de herramientas, equipos que sean necesarios para la realización del adiestramiento.

Ítem 7:

¿Considera que el contenido de las actividades de adiestramiento son aplicables al puesto de trabajo?

Tabla N° 7

Utilidad de los conocimientos adquiridos en los adiestramientos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	7%
No	13	93%

Fuente: Pacheco (2015)

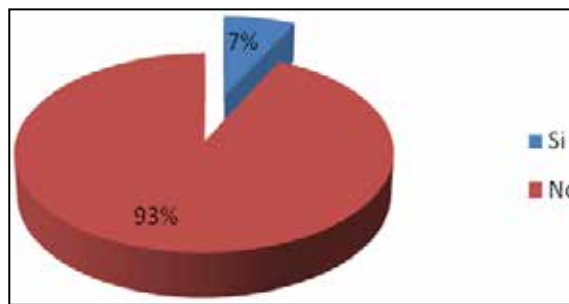


Gráfico N° 7

Utilidad de los conocimientos adquiridos en los adiestramientos.

Fuente: Pacheco (2015)

Interpretación: Del personal encuestado, el 93% considera que las actividades de adiestramiento no son aplicables al puesto de trabajo, mientras que el 7% considera que las actividades de adiestramiento si son aplicables al puesto de trabajo. La realización de un adiestramiento tiene su finalidad, y es brindarle al participante un conjunto de herramientas, conocimientos, los cuales pueda poner en práctica tanto en su vida personal y en su trabajo, en este sentido, el mayor porcentaje del gráfico N° 7 muestra que los adiestramientos a los cuales han asistido los trabajadores no tienen relación con las actividades que desempeña a diario en su puesto de trabajo.

Ítem 8:

¿La empresa le aplica algún tipo de evaluación luego de haber culminado la actividad de adiestramiento?

Tabla N° 8

Determinación de los conocimientos adquiridos en los adiestramientos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	7%
No	13	93%

Fuente: Pacheco (2015)

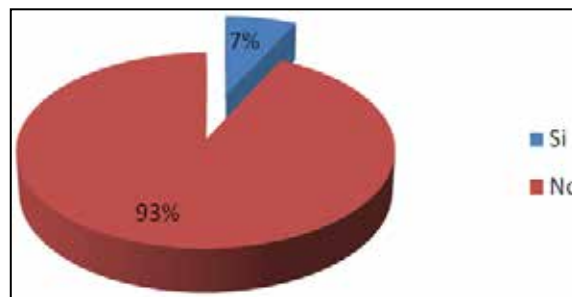


Gráfico N° 8

Determinación de los conocimientos adquiridos en los adiestramientos.

Fuente: Pacheco (2015)

Interpretación: El 7% de los encuestados, afirman haber recibido una evaluación luego del adiestramiento, mientras que para el otro 93% de los trabajadores dicen que la empresa no aplica ningún tipo de evaluación luego de la actividad de adiestramiento. Es necesario y de mucha importancia que luego de un adiestramiento, se lleve a cabo una evaluación para determinar y medir el nivel de conocimientos adquirido por los participantes, esto debe mostrarse de manera clara, tangible, durante las labores del trabajador en su día a día. De este modo pudiera ponerse de manifiesto la efectividad del entrenamiento en las tareas del trabajador, el mayor porcentaje del gráfico N° 8 muestra que no existen evaluación posteriores a los adiestramientos.

Ítem 9:

¿Cree usted que mediante las actividades de adiestramiento que se aplican, se logra el alcance de los objetivos individuales?

Tabla N° 9

El adiestramiento, y su contribución en el alcance de objetivos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	86%
No	2	14%

Fuente: Pacheco (2015)

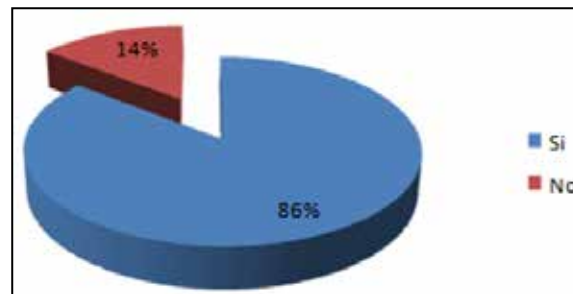


Gráfico N° 9

El adiestramiento, y su contribución en el alcance de los objetivos.

Fuente: Pacheco (2015)

Interpretación: El 86% del personal encuestado, cree que mediante las actividades de adiestramiento que se aplican, se logra el alcance de los objetivos individuales, mientras que el 14% del personal encuestado opina que no se logran el alcance de los objetivos individuales. La finalidad u objetivo de un adiestramiento es desarrollar las capacidades del individuo en diferentes aspectos y ámbitos, es por ello, que lo que se espera luego de estas actividades es que el trabajador pueda alcanzar y cumplir con su trabajo de una manera satisfactoria y eficiente, formando parte del cumplimiento de sus objetivos individuales dentro de su área de trabajo.

Ítem 10:

¿Los programas de adiestramiento refuerzan sus fortalezas en materia de formación profesional?

Tabla N° 10

El adiestramiento como proceso de formación profesional.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%

Fuente: Pacheco (2015)

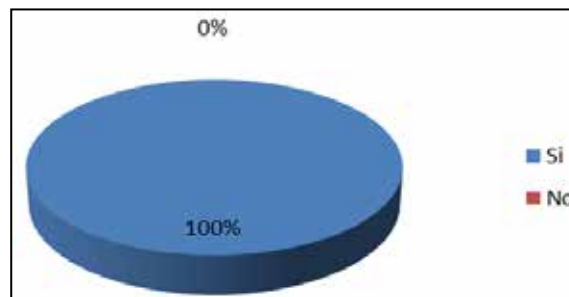


Gráfico N° 10

El adiestramiento como proceso de formación profesional.

Fuente: Pacheco (2015)

Interpretación: El 100% del personal encuestado, considera que los programas de adiestramiento refuerzan sus fortalezas en materia de formación profesional. Para una organización, el talento humano es el factor más importante que existe, por lo que no se debe dudar en invertir en constantes capacitaciones ya que de la capacitación depende el desarrollo del personal y por ende de la misma organización, hay que hacer notar, que la capacitación es una inversión a corto, mediano y largo plazo y que la misma refuerza, fortalece, robustece todas las acciones en materia de formación profesional para el trabajador. La organización invierte y a su vez recibe el beneficio en trabajo efectivo.

Ítem 11:

¿Considera usted que un evento de adiestramiento, que involucre actividades que no realiza a diario podría ayudarlo en su desarrollo personal y profesional?

Tabla N° 11

Nuevos conocimientos, y su impacto en el desarrollo personal y profesional.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%

Fuente: Pacheco (2015)

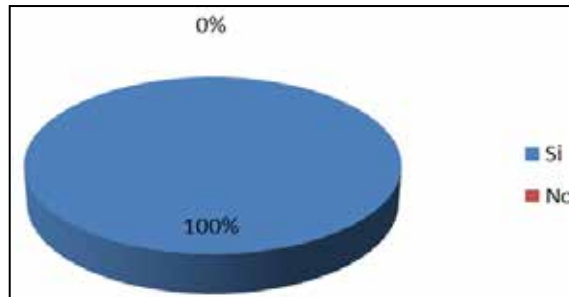


Gráfico N° 11

Nuevos conocimientos, y su impacto en el desarrollo personal y profesional.

Fuente: Pacheco (2015)

Interpretación: El 100% del personal encuestado, consideran que un evento de adiestramiento, que involucre actividades que no realizan a diario podría ayudarlos en su desarrollo personal y profesional, adicional al que ya reciben por parte de la empresa. Todos aquellos adiestramientos que le permitan al trabajador conocer y explorar otras áreas a las cuales no se desenvuelve ni se enfrenta con frecuencia, le permite desarrollar sus habilidades, conocimientos, potencialidades, destrezas convirtiéndolo de esta manera en un trabajador calificado y sobresaliente entre los demás de su mismo nivel jerárquico, indudablemente conocer progresivamente de otras áreas de trabajo permite un desarrollo personal y profesional dentro y fuera de la organización.

Ítem 12:

¿Podría usted, ejecutar alguna otra actividad de trabajo de sus compañeros de su departamento con el mismo nivel de conocimiento con el que lo hace en sus tareas habituales?

Tabla N° 12

Capacidad para realizar tareas en otros puestos de trabajo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%

Fuente: Pacheco (2015)

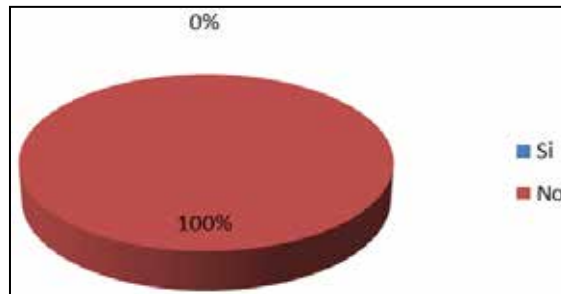


Gráfico N° 12

Capacidad para realizar tareas en otros puestos de trabajo.

Fuente: Pacheco (2015)

Interpretación: Del personal encuestado, el 100% respondieron que no podrían ejecutar otra actividad de trabajo de sus compañeros de departamento con el mismo nivel de conocimiento con el que lo realizan sus tareas habituales. Cada puesto de trabajo, cada área de la organización tiene su grado de complejidad y exigencia, es necesario que el individuo conozca totalmente lo que va a hacer, cuales son las medidas necesarias, consideraciones, riesgos, procedimientos, es por ello, que el total de los encuestados responden que no están capacitados ni tienen el mismo nivel de conocimiento para realizar la tarea.

Ítem 13:

¿Con qué frecuencia ha podido solucionar alguna eventualidad en su puesto de trabajo, utilizando los conocimientos adquiridos en los adiestramientos?

Tabla N° 13

Uso de los conocimientos adquiridos en los adiestramientos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
A veces	1	7%
Nunca	13	93%

Fuente: Pacheco (2015)

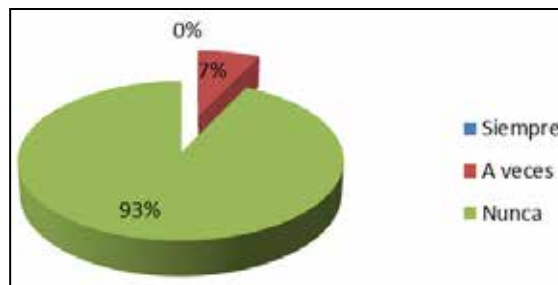


Gráfico N° 13

Uso de los conocimientos adquiridos en los adiestramientos.

Fuente: Pacheco (2015)

Interpretación: Dentro de la población de trabajadores encuestados, ninguno consideró que en algún momento han podido solucionar alguna eventualidad en su puesto de trabajo utilizando los conocimientos adquiridos en los adiestramientos, el 7% de los encuestados respondieron que a veces han podido solucionar alguna eventualidad en su puesto de trabajo utilizando dichos conocimientos, mientras que el 93% afirman que nunca han podido solucionar alguna situación en su puesto de trabajo aplicando conocimientos adquiridos en los adiestramientos. Se debe revisar el contenido de dichos adiestramientos para asegurar que sean productivos y aprovechados en la práctica en las labores del día a día.

Ítem 14:

¿Le gusta colaborar con actividades indirectas o que no están relacionadas con sus tareas habituales?

Tabla N° 14

Cooperación por parte del trabajador en tareas no habituales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	7%
No	13	93%

Fuente: Pacheco (2015)

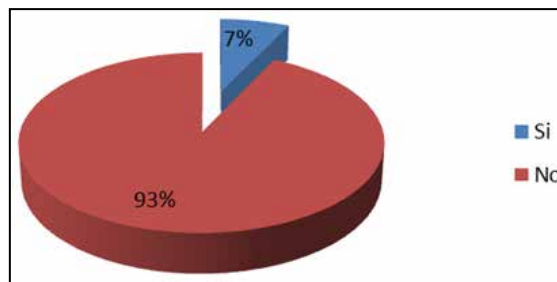


Gráfico N° 14

Cooperación por parte del trabajador en tareas no habituales.

Fuente: Pacheco (2015)

Interpretación: El 7% de los trabajadores encuestados opinan que les gusta contribuir con aquellos apoyos indirectos que estén relacionados con su puesto de trabajo. Mientras que el 93% del personal encuestado, afirman que no les gusta colaborar, prestar apoyo a actividades o tareas indirectas que estén relacionadas con su puesto de trabajo, El aporte que pueda realizar cada uno de los trabajadores de un área de trabajo es de suma importancia para el objetivo o cumplimiento final del departamento, es por ello que todos aquellos apoyos, actividades, que puedan hacer los integrantes de un área deben de hacerse de manera conjunta, y con un propósito en común.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

La propuesta que es presentada a continuación tiene como objetivo plantear a la organización donde se desarrolla el estudio, las estrategias que se consideran adecuadas para llevar a cabo la formación polivalente en los trabajadores que laboran en el departamento de vulcanizado de una empresa fabricante de cauchos ubicada en Valencia, Estado Carabobo, será una manera de mejorar la calidad de los adiestramientos impartidos al personal del área con un programa que va a respaldar una formación integral, garantizando el crecimiento personal y profesional, los trabajadores podrán comprender lo valioso de un tipo de adiestramiento donde se puedan aplicar directamente todos los conocimientos adquiridos a su puesto de trabajo, siempre en busca de una mejor preparación y desarrollo.

Mediante el instrumento de recolección de datos aplicado a la muestra tomada para el estudio, se obtienen los resultados que evidencian una necesidad, los resultados sirven como base para dar inicio y proponer un nuevo tipo de formación para el área de vulcanizado, donde se pueda lograr a mediano y largo plazo mediante el adiestramiento la obtención de trabajadores polivalentes.

La contribución y participación de todos los responsables del área es vital, además de señalar que una buena planificación, una comunicación efectiva y fluida, además de un constante seguimiento son requisitos que como mínimo deben cumplirse para una formación satisfactoria.

Objetivo.

Diseño del proceso técnico-organizativo requerido para el desarrollo de trabajadores polivalentes del Departamento de Vulcanizado de una empresa fabricante de cauchos ubicada en Valencia, Estado Carabobo.



Objetivos Específicos

- Dar oportunidades a los trabajadores para realizar temporalmente las responsabilidades de los demás compañeros de su departamento, con el fin de ir mejorando las capacidades de cada uno y motivarlos a crecer profesionalmente.
- Disponer de una Matriz de Evaluación objetiva, donde se considere y se valore la responsabilidad del ocupante para asumir los diferentes cargos y así contar con herramientas que en un futuro, le permitan aspirar a cargos de mayor rango dentro de la organización.
- Disponer de programas de formación, que le brinden a la organización trabajadores más eficientes, los cuales le permitan incrementar los niveles de producción y poder así, satisfacer la demanda del mercado.

Justificación.

Con base en las eventualidades y situaciones que evidencian la necesidad en el departamento de vulcanizado, y que de una forma directa ha producido un impacto en la productividad como se mencionó anteriormente, la dinámica del área de trabajo es acelerada, dado que todos los cauchos que son producidos en la empresa deben pasar una de las diversas máquinas de dicho departamento y es por ello que se requiere de un proceso de trabajo fluido y sin contratiempos, donde se cuenten con trabajadores capaces de atender las diversas eventualidades y diferentes tipos de máquinas; por consiguiente, se determinó que existe la debilidad en la formación de los trabajadores del área, desconocimiento de los procesos, limitaciones en los conocimientos de todas las operaciones, de los tipos de máquina y especificaciones, también la poca cooperación por parte del equipo de trabajo, entre otros.

De acuerdo con los factores involucrados observados e identificados, se propone mediante el adiestramiento la formación de trabajadores polivalentes, los cuales estén capacitados para realizar trabajos y cumplir con responsabilidades de

una manera efectiva en el manejo de las diferentes tipos de máquinas del departamento de vulcanizado, buscando la contribución en conjunto por parte de cada uno de los integrantes, lo que es clave para el cumplimiento de los objetivos, esto es llamado también una participación protagónica y participativa donde a la hora de brindar propuestas a las soluciones de los problemas que se presentan día a día en el área, ya que estarán formados y capacitados para ello.

Una vez implementada la propuesta y haber logrado el objetivos específicos de la misma, los trabajadores serán capaces de manejar las diferentes máquinas de las líneas de producción de vulcanizado, además de otras asignaciones de una manera más eficiente, convirtiéndolos en un recurso clave y necesario del área y la organización, esto permitirá estar preparados para responder con un mayor abanico de posibles soluciones y poder solucionar ante las diferentes eventualidades que pudieran presentarse en el área,

Igualmente, se pretende por medio de la propuesta presentada definir cuáles serán las estrategias que por medio de una metodología viable y sencilla pueda permitir el desarrollo del personal, una vez implementado dicho adiestramiento podrán demostrarse beneficios tanto en los trabajadores como para la empresa pudiendo observarse en los indicadores o históricos del área.

Plan de Acción

Se procede con la revisión de las descripción de cargo del área de vulcanizado de la empresa caso estudio con el propósito de constatar que las actividades o tareas para cada uno de los operadores del área es común, donde no se van a adicionar o eliminar tareas que deban tomarse en consideración. Se requiere la puesta en marcha de un proceso conformado por una serie de pasos para llevar a cabo y hacer realidad el objetivo: trabajadores polivalentes. A continuación, se presenta la propuesta una serie de pasos, para lograr el desarrollo de trabajadores polivalentes en el área de vulcanizado y la ejecución de los aspectos planteados en los objetivos anteriores.

1. Concientización de trabajadores Supervisores y Obreros.

Esta es la primera etapa o paso necesario para iniciar con el proceso de adiestramiento, una etapa donde se necesita un despliegue de información referente al mismo, una comunicación en toda el área, explicando de qué trata el adiestramiento, cuáles son sus objetivos, beneficios, que pretende, quienes son los involucrados y el alcance, donde se logre que los trabajadores tomen conciencia de lo importante que puede llegar a ser en su desarrollo tanto personal, profesional dentro de la organización.

La comunicación debe llegar a tal nivel que se considera necesario el involucramiento de la Directiva Sindical para que conozca de que trata el proceso de adiestramiento, puedan constatar que es un beneficio para ambas partes como lo son Empresa-Trabajador, adicionalmente que también se considera una política el involucramiento del Sindicato en todo lo que tenga que ver con el personal de producción. Esto con la finalidad de resaltar los beneficios que traerá la implementación del mismo tanto para la empresa como para los trabajadores; Se puede llevar a cabo a través de una reunión planificada, entre los distintos actores involucrados, donde los principales dirigentes de la reunión sean Recursos Humanos y la gerencia del área.

En dichas reuniones se debe contar con la mayor cantidad de información, donde todos los presentes queden convencidos de la gama de beneficios existentes, las virtudes, ventajas, donde las personas queden convencidas y enfocadas solo a llevar a cabo la implementación de la propuesta. Desde el punto de vista de los autores esta estrategia permite ganar terreno en la implementación, ya que fortalece los vínculos comunicativos entre los actores (Empresa-Trabajador), así como también generar confianza en el mismo.

Entre las formas o modalidades para hacer el despliegue de todas las informaciones necesarias para llevar a cabo el adiestramiento se puede tomar en cuenta algunas herramientas eficaces como lo son las campañas informativas en

compañía de todos los líderes del área, a través de la intranet corporativa, trípticos, uso de carteleras, propagandas, la idea es que todas las personas que hacen vida en el departamento de vulcanizado conozcan lo que es la formación polivalente y se animen a formar parte del proceso, donde prevalezca la unión y un objetivo en común, donde no hayan obstáculos o barreras con la propuesta.

2. Delimitar trabajadores para el adiestramiento e identificar el Potencial de los mismos en el departamento de Vulcanizado.

Delimitar el personal donde se va a implementar el adiestramiento permitirá enfocarse en un grupo y área determinada, a su vez, se podrá identificar el potencial de cada uno de los trabajadores, en este caso son los operadores de prensa del departamento de vulcanizado, aplicando la estrategia de la siguiente manera:

1. Se debe identificar los trabajadores que formarán parte de este proceso de implementación, en este estudio se consideraron todos los operadores de prensa de las diferentes líneas de producción.

En el departamento de vulcanizado existen 7 líneas de producción, las cuales están identificadas como: Línea C, Línea D, Línea E, Línea F, Línea G, Línea H, Línea I; en cada una de éstas se encuentran las maquinas llamadas Prensas, existen aproximadamente 10 prensas por línea. A continuación se mostrará la distribución de trabajadores por línea a la cual pertenecen:

Líneas de producción, operadores y tipos de maquina

LINEAS DE CAUCHOS PEQUEÑOS, MEDIANOS Y MEDIANO/GRANDE

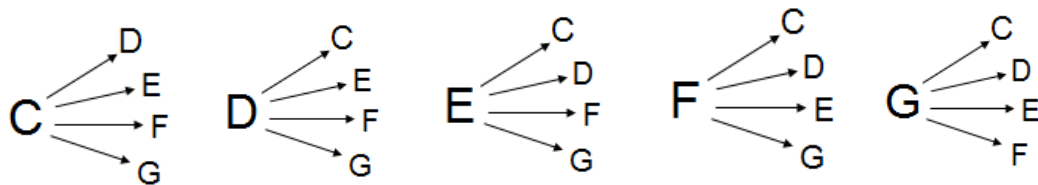
Línea	Operador	Tipo de Prensa que maneja
C	C	Prensas Samming (Chinas) de 45 Pulgadas Sin Sistema de PCI (Sistema de Pre-inflado de caucho Post-Cura) con Panel View
D	D	Prensas MCNeil (Americanas) de 42 Pulgadas Con Sistema de PCI (Sistema de Pre-inflado de cauchos Post-Cura) con Panel View
E	E	Prensas McNeil (Americanas) de 45 Pulgadas Sin Sistema de PCI (Sistema de Pre-inflado de cauchos Post-Cura) con PLC
F	F	Prensas Pomini Farrel (Europeas) de 42 Pulgadas Con Sistema de PCI (Sistema de Pre-inflado de cauchos Post-Cura) con PLC
G	G	Prensas Kobe Steels (Chilenas) de 42 pulgadas Sin Sistema de PCI (Sistema de Pre-inflado de cauchos Post-Cura) con PLC

LINEAS DE CAUCHOS PARA CAMIONES

Línea	Operador	Tipo de Prensa que maneja
H	H	Prensas McNeil (Americanas) de 52 Pulgadas Con Sistema de PCI (Sistema de Pre-inflado de cauchos Post-Cura) con PLC
I	I	Prensas McNeil (Americanas) de 58 Pulgadas Con Sistema de PCI (Sistema de Pre-Inflado de cauchos Post-Cura) con Panel View

En vista de que los operadores están divididos por línea y están aptos sólo para operar una línea del total de las 7 existentes, se procedió a hacer una revisión documental a nivel de sus descripciones de cargo, determinando que en conjunto todos los trabajadores tienen las mismas tareas y responsabilidades, es decir, la descripción de cargo es una sola y aplica para todos los operadores de prensa en común, la diferencia que existe es que cada línea de producción trabaja bajo parámetros, requerimientos, estándares y secuencias distintas específicamente a nivel de tipo de máquina.

Tal como se mencionó en los cuadros anteriores, los trabajadores son identificados con la letra de la línea de producción a la cual están asignados (C,D,E,F,G,H,I), sin embargo, actualmente los trabajadores no manipulan una máquina que no sea de la línea a la cual pertenece o esté asignado. Es por ello, que se plantea la rotación interna de los trabajadores para las diferentes líneas de producción de la siguiente forma:



En el caso de las líneas de cauchos para camiones, los cuales requieren de unas especificaciones distintas a los cauchos convencionales; la rotación que se plantea como una primera fase se detalla a continuación:

$$H \rightarrow I \quad I \rightarrow H$$

Se recomienda aplicar una Matriz de Evaluación que consta de dos fases, una primera fase de Pre- evaluación (PRE-EVA) Ver anexo 3 y Anexo 4, que va a ser hecha antes de comenzar con la rotación. Esta evaluación contiene los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas en cada una de las líneas de producción del área de vulcanizado. Esta Matriz de Evaluación será

aplicada por los Supervisores y el facilitador interno, con la finalidad de hacer un diagnóstico en cuanto al perfil de los ocupantes de cada cargo con respecto al cargo que ocupan en primer lugar, y luego con respecto al cargo en el cual se quiere realizar la rotación que es la llamada segunda fase identificada en el anexo 3 y anexo 4 como (EVA.FINAL) y así identificar como se realizará el proceso de formación y desarrollo para cada uno de los operarios. Ver **Anexo 3** y **Anexo 4**.

La Matriz de Evaluación está conformada por:

Nombre y Apellido: Nombre y apellido del trabajador que se está evaluado el cual se registrará en la fila superior de la matriz.

Ficha: va a colocarse el número de ficha o código del trabajador.

Línea Fija: es la línea de proceso a la cual pertenece el trabajador.

Línea Rotación: es la línea a la cual se procederá a rotar y entrenar al trabajador para su correspondiente formación.

Fecha de inicio: fecha para iniciar del proceso de formación.

Fecha de finalización: fecha para culminar el proceso de formación.

Proceso: Aquí se registra el nombre del proceso sometido a evaluación del área de vulcanizado.

Actividades: se registran las actividades que se llevan a cabo durante el proceso de vulcanizado.

Pre- Evaluación (PRE-EVA): Se indicara el puntaje obtenido en la evaluación el cual va en una escala del 1-4.

Evaluación (EVA): en esta sección se colocara el puntaje obtenido luego de la evaluación final una vez realizado el proceso de rotación.

3. Planificación y Ejecución del plan de Formación para el desarrollo de trabajadores polivalentes.

1. Es importante señalar que en el proceso de desarrollo de polivalencia el trabajador debe evolucionar progresivamente, inicialmente desde cargos básicos hasta llegar a niveles superiores.

2. El plan de formación para trabajadores polivalentes debe llevarse a cabo a través de la implementación de diferentes etapas, aplicados en secuencia y de una manera sistemática, donde es recomendable dar inicio con el despliegue de información relacionado con el tema, donde los trabajadores podrán ser concientizados sobre toda la gama de beneficios existentes tanto para la organización como para el desarrollo de cada uno de ellos.

3. Para llevar el proceso de adiestramiento de manera ininterrumpida es necesario tomar en cuenta la planificación de producción y los meses con más días, la duración del entrenamiento de los trabajadores en cada una de las líneas será de 1 mes, combinando un trabajador de una línea de producción con otro de otra línea. Quedando en cada una de estas líneas un trabajador que conoce dichas maquinas y puede contribuir a los conocimientos del trabajador que va a rotar. Posteriormente se seguirá haciendo el ciclo de movimientos de trabajadores por las diferentes líneas de producción, hasta cumplir con el 100% de la rotación.

Los trabajadores líderes del área, también llamados supervisores son piezas claves para el desarrollo de los adiestramientos, ellos servirán como Facilitadores Internos, donde también se suman algunos beneficios como los siguientes:

- Los facilitadores internos son trabajadores expertos del área que tendrán la oportunidad llevar a cabo los adiestramientos y tener un contacto más de cerca con los trabajadores, mejorando y desarrollándose profesionalmente como facilitador del área.

- El facilitador por ser trabajador del departamento, su trabajo no tendrá un impacto desde el punto de vista económico para la empresa, lo que se traduce que no existe inversión monetaria en dicho adiestramiento, el mismo se lleva a cabo con los recursos del área, sin buscar agentes externos y que realmente desconozcan el proceso.
- No existe impacto ni genera cambios en la planificación de recursos humanos, específicamente en el sub-sistema de adiestramiento y capacitación en temas económicos y de presupuestos anuales.

Adicionalmente, se presenta el perfil del facilitador interno como requisito fundamental para garantizar una buena sintonía entre el proceso de adiestramiento y la persona que lo aplica: El facilitador interno tiene que ser un trabajador del departamento que demuestre actitudes tales como: Alto nivel de compromiso, proactividad, participación, liderazgo, facilidad de expresión. De igual forma, conocimiento experto en los procesos definidos para el cual servirá como facilitador.

Dentro de sus funciones estará:

1. Contribuir en la preparación del material de apoyo utilizado para la formación.
2. Velar por el cumplimiento de la programación del entrenamiento.
3. Participar y contribuir a la mejora continua de manera sistemática.
4. Sensibilizar a los demás compañeros de trabajo sobre la formación de trabajadores polivalentes

En caso de que se llegue a adicionar alguna tarea extra para los trabajadores, o se modifique algún proceso en el área de vulcanizado, se debe hacer una revisión de los perfiles de cargo y de adiestramiento de modo que se puedan hacer las modificaciones respectivas también en los instrumentos utilizados para la evaluación.

Dado por terminado el proceso de formación en los operadores de prensa del departamento de vulcanizado, es necesario que se evalúe todos los cambios que puedan generarse en el área, cambios tanto positivos como negativos en caso de que llegaran a existir este último, por la parte positiva, se podría evaluar la productividad, asistencia, líneas de producción más eficientes, entre otros. Por el lado negativo, se debe observar si existen necesidades adicionales para tomar medidas inmediatas, hacerlo de manera feedback o retroalimentación y tomar acciones para evitar el entorpecimiento y poca evolución del adiestramiento.

De esta manera poder reflejar los resultados y transmitirlos en toda la organización con una visión totalmente clara y es lograr aplicar la formación polivalente en todas las áreas, ya que no sólo aplicaría para el personal de un departamento de producción, sino también a nivel administrativo o de oficina.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la formación polivalente en los trabajadores implica la colaboración y participación de todos los niveles de la organización, así como también de compromiso por parte de los trabajadores y la empresa, por lo que es importante que se introduzca esta nueva forma de trabajar dentro de lo que es la cultura organizacional, de manera que los trabajadores se vaya familiarizando con esta nueva modalidad, que va a influir en los diversos procesos productivos. El éxito de la formación polivalente dependerá de la correcta formación de cada uno de los trabajadores, por lo que es importante desarrollar todas las acciones formativas en los lapsos establecidos, ya que las mismas les permitirán a los trabajadores obtener las competencias necesarias para ir ocupando cargos de mayor exigencia.

La formación polivalente debe ir siempre acompañada de evaluaciones supervisadas. Es por ello que el papel del supervisor es muy importante en todo este proceso, ya que éste es el que está más vinculado al desarrollo de formación, de evaluación y de validación de todos los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas en cada uno de los cargos que conforman el área de vulcanizado.

Cuando los trabajadores de un área comprenden lo importante de un proceso de adiestramiento, todos los beneficios y objetivos que pueden alcanzarse, la participación será masiva y la disposición de aprender y adquirir nuevos conocimientos estará presente en cada una de los participantes. Es por ello, que el liderazgo del área juega un papel importante en promover a los trabajadores a la participación de las actividades, darle soporte, impulsarlo a desarrollarse tanto personal como profesionalmente. Existen organizaciones que cumplen con los procesos de adiestramientos y capacitación de su personal a cabalidad, pero una de las preguntas que las mismas deben hacerse antes de comenzar dichos procesos deben ser: ¿el contenido del adiestramiento guarda alguna relación con el puesto de trabajo?, ¿se está tomando en cuenta la detección de necesidades de adiestramiento

para hacer la planificación de los adiestramientos?, ¿se va a llevar a cabo un proceso de adiestramiento para cumplir con lo establecido en las legislaciones o para satisfacer los resultados arrojados en la detección de necesidades de adiestramiento?

Cuando las organizaciones se hacen algunas de estas preguntas y actúan en base a las mismas, lo más factible es llevar a cabo procesos de adiestramiento tomando en cuenta estrictamente las necesidades del trabajador. Bajo este esquema, se garantizan procesos de capacitación y formación efectivos, los cuales son aprovechados por el personal en cada una de sus actividades y además enfocados a su desarrollo personal. Es por ello que, ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, donde se cuenten con trabajadores preparados y capacitados para actuar en diferentes áreas y puestos de trabajo con un alto nivel de conocimiento, habilidades y destrezas.

De esta forma, es necesario el enfoque por parte de las organizaciones hacia ese tipo de adiestramiento efectivo, sobre todo en un mundo como el de hoy, en el cual los retos de competitividad están intensificados por la globalización de los mercados, lo que obliga a las empresas aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus trabajadores, a través del retorno de la inversión en la formación que se les suministra y dando como resultado mayor productividad y cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por consiguiente, es importante que antes de aplicar la propuesta antes mencionada, se deben evaluar los indicadores de productividad del área de vulcanizado y una vez finalizado el proceso de formación polivalente, volver a evaluar dichos indicadores y su impacto en la productividad del departamento. Con la formación polivalente no sólo aumentará la productividad del área, sino que también traerá consigo mejoras en el desempeño, procesos de toma de decisiones y estrategias productivas que a la larga se verán reflejadas en la productividad del área.

RECOMENDACIONES

En torno a los cambios que atraviesan las organizaciones por diferentes factores, tanto internos como externos, se debe estar atento a realizar actualizaciones cada vez que sea necesario a las políticas de adiestramiento, de este modo, poder adaptarlas a los diferentes cambios que se presentan en el entorno, generalmente en los procesos de trabajos y adición de nuevas tecnologías, entre otros.

De esta forma, se debe involucrar al liderazgo del área, comenzando por los supervisores, quienes tienen trato constante con los trabajadores en las labores del día a día. Además de ser ellos también quienes pueden observar las limitaciones del trabajador y la falta de actividades formativas. Por otro lado, en los procesos de formación de los trabajadores los supervisores juegan un papel importante, ya que deben tener la responsabilidad de evaluar directamente todos los conocimientos adquiridos por el trabajador posterior a las actividades de adiestramiento.

El liderazgo del área debe estar consciente de la capacidad del personal para llevar a cabo las tareas y responsabilidades, es por eso, que los conocimientos, habilidades, entrenamiento y experiencia muchas veces está determinada por las herramientas que son puestas en práctica en el área, por ejemplo, una adecuada rotación del personal por los diferentes cargos y responsabilidades permitirá una formación eficaz y la obtención de un trabajador polivalente, talento humano necesario y que debe existir en las organizaciones del siglo XXI.

Es necesario que exista un sistema de evaluación fiable posterior a las actividades de adiestramiento, donde se evidencie los conocimientos adquiridos, garantizando un trabajador multifuncional, preparado para trabajar en diversas áreas y llevar a cabo el trabajo con un alto nivel de conocimiento, tal cual como lo haría en sus tareas habituales.

Se debe asegurar que los recursos a utilizar en las actividades de adiestramiento deban ser las más correctas, idóneas y adecuadas para el lugar y tipo de actividad. Donde el contenido no solo sea de tipo teórico, se deben realizar prácticas donde se ponga a prueba los conocimientos que va adquiriendo el trabajador. Por otro lado, el lugar donde se lleve a cabo el adiestramiento incide en la fluidez de conocimiento que llega al trabajador, los entrenamientos deben hacerse en lugares externos, donde la participación no se vea afectada por la intervención de agentes distractores de la misma organización.

Tomar en cuenta a trabajadores expertos del área permite desarrollarlos como facilitadores internos, por eso, que se considera viable la opción de que sean ellos quienes lideren los entrenamientos y sean la primera fuente para transmitir información y conocimiento a los trabajadores que van a rotar, de esta forma, se le está dando valor a todo el recurso con el que cuenta la empresa, rompiendo paradigmas de que solo con agentes externos puede llevarse a cabo un buen entrenamiento.

La formación polivalente no solo aplica para trabajadores en el área de manufactura, este método de aprendizaje debe transmitirse y aplica para las demás áreas de la organización, donde a nivel general pueda contarse con profesionales integrales y multifuncionales, capaces de ocupar diferentes puestos de trabajo y ejecutar las labores con todo el nivel de conocimiento y seguridad con el que lo harían en sus tareas habituales, permitiendo de esta manera, que la ausencia de un trabajador no impacte de manera tan directa y negativa en los resultados del proceso de trabajo.

Todas las variaciones que puedan originarse posterior a las actividades de adiestramiento deben registrarse en una herramienta fiable que contenga las variables involucradas y que deben ser impactadas de manera positiva con los adiestramientos, es por ello, que el seguimiento de los indicadores del área es determinante para medir resultados y tomar acciones correctivas a tiempo y que favorezcan aún más el proceso productivo.

REFERENCIAS

Arias, Fidas (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.** 5ta Edición. Editorial Episteme. Disponible en Línea:[http://books.google.com/books?id=y_743kK2sC&pg=PA11&dq=Fidas+Arias+\(2006\)&hl=es&sa=X&ei=PduhUp_ZO8vHkAeQ9IDwDA&ved=0CDkQ6AEwAg#v=snippet&q=estudio%20de%20campo&f=false](http://books.google.com/books?id=y_743kK2sC&pg=PA11&dq=Fidas+Arias+(2006)&hl=es&sa=X&ei=PduhUp_ZO8vHkAeQ9IDwDA&ved=0CDkQ6AEwAg#v=snippet&q=estudio%20de%20campo&f=false)

Fecha de consulta: Agosto de 2015.

Balestrini, Mirian (2001). **Como elaborar el Proyecto de Investigación. Para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, evaluativos, formulación de hipótesis, causales, experimentales y los proyectos factibles.** Consultores Asociados, Caracas.

Blanch, Josep (2003). **Teoría de las relaciones laborales.** Editorial UOC.

Disponible en línea:

[http://books.google.com/books?id=te_jmaDDagC&printsec=frontcover&dq=Blanch,+Josep+\(2003\).+Teor%C3%ADa+de+las+relaciones+laborales.+Editorial+UOC&hl=es&sa=X&ei=zDIHUeuXCpS24AOI4YGYBg&ved=0CC4Q6AEwAA#v=snippet&q=%EF%83%BC%09Flexibilidad](http://books.google.com/books?id=te_jmaDDagC&printsec=frontcover&dq=Blanch,+Josep+(2003).+Teor%C3%ADa+de+las+relaciones+laborales.+Editorial+UOC&hl=es&sa=X&ei=zDIHUeuXCpS24AOI4YGYBg&ved=0CC4Q6AEwAA#v=snippet&q=%EF%83%BC%09Flexibilidad)

Fecha de consulta: Agosto de 2015.

Castro, Liz (2011). **“Programa de Capacitación basado en Competencias para el personal de Nómina Diaria de la empresa Tramas Textiles, C.A.”.** Trabajo de Pregrado. Universidad José Antonio Páez. San Diego, Venezuela.

Cejas, Magda y Grau, Carlos (2007). **La Formación de los Recursos Humanos en las Organizaciones Empresariales**. Fondo Editorial Tropykos. Valencia. Venezuela.

Certo, Samuel (1984). **Administración Moderna**. Segunda Edición. Nueva Editorial Interamericana. México.

Chiavenato, Idalberto (1997). **Administración de Recursos Humanos**. Ed. Mc. Graw-Hill. Colombia.

Chiavenato, Idalberto (1998). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Colombia

Chiavenato, Idalberto (1999). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Quinta Edición. Mc. Graw-Hill. México.

Chiavenato Idalberto (2001). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Mc. Graw-Hill. Santa Fé de Bogotá. Colombia.

D'Amelio, Marlene (2010). **Metodología para la medición de los resultados de los Planes de Adiestramiento, alineados con las necesidades de la Fundación Instituto Carabobeño para la Salud (INSALUD)**. Trabajo de Pregrado. Universidad José Antonio Páez. San Diego, Venezuela.

Davis, Keith y Werther, William (2005). **Administración Personal y Recursos Humanos**. Ed. Mc. Graw-Hill. México.

Delgado, Yamile (2006). **La Investigación Social en Proceso: Ejercicios y Respuestas**. 2da Edición. Valencia, Venezuela.

Fernández, Alberto (2007). **Consultor para la Dirección de Recursos Humanos.** Vol.1. Disponible en línea: <http://books.google.com/books?id=Ezsq0PtDfqwC&pg=RA1PA329&dq=la+capacidad+de+realizar+trabajos+de+distinto+contenido.+Una+definici%C3%B3n+t%C3%A9cnica+m%C3%A1s+precisa,+lo+resume+como+la+capacidad+para+ejercer+trabajos+del+mismo+nivel+de+complejidad+pero+con+contenidos+operacionales+y+tecnol%C3%B3gicos+significativame>

Fecha de consulta: Agosto de 2015.

Flores, Yeritza (2011). **Programa para la detección de necesidades de adiestramiento del personal de nómina diaria de la empresa Corporación Clorox de Venezuela, S.A.** Trabajo de Pregrado. Universidad José Antonio Páez. San Diego, Venezuela.

Méndez A, Carlos (1988). **Metodología.** Mc Graw Hill Interamericana. Bogotá.

Peaguda, Elena y Yepez, Valeria (1993). **Diseño de un plan de trayectoria de carrera para los niveles supervisorio, gerencial y profesional de la dirección discos de inversiones RODVEN.** Trabajo de grado para optar al título de Licenciado de Relaciones Industriales, presentado en la Universidad Católica Andrés Bello.

Disponible en línea:

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAG2053.pdf>

Fecha de consulta: Agosto de 2015.

Núñez, Yohana (2011). **“Programa de Capacitación para los Supervisores basado en el Modelo de Competencia, caso “Corporación Clorox de Venezuela, S.A.”**”. Trabajo de Pregrado. Universidad José Antonio Páez. San Diego, Venezuela.

Reza, Jesús (1998). **¿Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones?** Primera Edición. Editorial Panorama. México.

Rey, Nerza (2012). **Planificación y Desarrollo del Talento Humano**. Universidad de Carabobo. 1era Edición. Valencia.

Rodríguez, Ericka (2006) **Asignación Multicriterio de Tareas a Trabajadores Polivalentes**. Trabajo doctoral, basado en el programa de automatización avanzada y robótica presentado en la Universidad Politécnica de Cataluña. Disponible en línea: <http://eoli.upc.edu/projects/OTT/2006-ericka-rodriguez-tesi.pdf>
Fecha de consulta: Agosto de 2015.

Rotundo, Emiro (1973). **Introducción a la Teoría de Sistemas**. Editorial Series Coediciones, Caracas.

Sabino, Carlos (1992). **El Procesos de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas.

Salcedo, Luz (2010). Plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento en Cervecería Polar, C.A., planta Superenvases. Trabajo de Pregrado. Universidad José Antonio Páez. San Diego, Venezuela.

Sierra B., Restituto (1988). **Técnicas de Investigación Social**. Editorial Paraninfo. Madrid. España.

Tamayo y Tamayo, Mario (2008). **El Proceso de la Investigación Científica**. Cuarta Edición. Editorial Limusa. México.

ANEXOS

CHEQUEAR APARIENCIA DEL CAUCHO VERDE Y CÓDIGO.

- VERIFICAR PINTURA INTERNA Y EXTERNA.
- VERIFICAR QUE NO TENGAN DEFECTOS LOS CAUCHOS ANTES DE SER VULCANIZADOS.
- COLOCAR EL CAUCHO SEGÚN SPOTTING ESPECIFICADO (MEJORAR UNIFORMIDAD, EVITAR CAUCHO NEGRO EN BLANCO). COLOCAR CORRECTAMENTE EL CAUCHO EN EL PORTA CAUCHO (EVITAR TALÓN DOBLADO, TALÓN PISADO).
- EVITAR MATERIAL EXTRAÑO (INSPECCIÓN DEL ÁREA DESPUES DE UN CAMBIO DE MOLDE O REPARACIÓN DE LA PRENSA).
- PRECALENTAMIENTO DEL BLADDER.
- CAUCHOS BANDA BLANCA COLOCADOS CORRECTAMENTE.
- CHEQUEO DE GRAFICOS DE PRESIÓN Y TEMPERATURA (TERMOMETRO) CADA 2 HORAS
- CUMPLIR CON EL SISTEMA DE LUBRICACIÓN.
- CHEQUEO DE ALARMAS DE PRENSAS
- REPORTAR TODA FALLA DEL EQUIPO.
- REPORTAR TODA CONDICIÓN INSEGURA.
- TRABAJAR LAS PRENSAS EN AUTOMATICO.
- DEBE VULCANIZAR LOS CAUCHOS DE CONTROL INMEDIATAMENTE AL RECIBIRLOS EN LAS PRENSAS.(**PRIORIDAD**)
- REALIZAR CADA UNO DE LOS PASOS PARA EL ARRANQUE DE PLANTA.

SEGURIDAD:

- CONOCER EL NUMERO TELEFONICO DE EMERGENCIA DE LA PLANTA.
- CONOCER LAS RUTAS DE EVACUACIÓN Y SALIDAS DE EMERGENCIA DEL ÁREA DE TRABAJO.
- CONOCER LOS RIESGOS DE EXPOSICIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO.
- REPORTAR CONDICIONES Y ACTOS INSEGUROS.
- PARTICIPAR EN LOS DISTINTOS SIMULACROS QUE SE PRACTICAN EN EL ÁREA DE TRABAJO.
- UTILIZAR EL EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL REQUERIDO EN EL PUESTO DE TRABAJO.
- APLICAR EL MÉTODO CORRECTO DE LEVANTAMIENTO DE PESO.
- CONOCER Y MANEJAR CORRECTAMENTE LOS EXTINTORES CONTRA INCENDIO.
- HACER EL CHEQUEO DE LAS BARRAS DE SEGURIDAD.
- ESTAR CERTIFICADO PARA OPERAR CUALQUIER EQUIPO O MÁQUINA.

AMBIENTE:

- CONOCER LOS ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES DEL ÁREA.
- MANTENER LIMPIA Y ORDENADA EL ÁREA DE TRABAJO.
- SEGREGAR CORRECTAMENTE LA BASURA.

CALIDAD:

- REALIZAR EL PRECALENTAMIENTO DE LOS BLADDERS CUANDO SON CAMBIADOS.
- CHEQUEAR LOS GRÁFICOS DE TEMPERATURA Y PRESIÓN CADA DOS HORAS.
- COLOCAR EL CAUCHO VERDE SEGÚN EL SPOTTING Y EL TIPO DE CAUCHO A CURAR (B/B).
- LUBRICAR CORRECTAMENTE LOS CAUCHOS VERDES (SEGÚN ESPECIFICACIÓN)
- DAR P.C.I. A TODOS LOS CAUCHOS QUE POR ESPECIFICACIÓN LO REQUIERAN.
- CHEQUEAR LOS CAUCHOS VERDES A UTILIZAR (CÓDIGO Y POSIBLES DEFECTOS)

PRODUCTIVIDAD:

- CUMPLIR CON LOS HORARIOS ESTABLECIDOS EN EL CONTRATO COLECTIVO PARA LA COMIDA,
- ENTREGA Y RECEPCIÓN DE TURNO.
- CONOCER EL ESTANDAR DE PRODUCCIÓN DE LA MAQUINA POR TURNO.
- CONOCER EL TICKET DE PRODUCCIÓN POR MES.

COSTO:

- AL CUMPLIR CON LOS SISTEMAS BÁSICOS DE CALIDAD EVITAMOS VULCANIZAR CAUCHOS SCRAP
- Y ESTO SE TRADUCE EN MINIMIZAR DESPERDICIO DE MATERIALES DEL CAUCHO, ENERGÍA, ETC.

ANEXO 2



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

Hoja: 1/2

ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES

1. ¿Al ingresar a la organización usted recibió inducción de las funciones del cargo a desempeñar?

Si _____ No _____

2. ¿Conoce usted su descripción de cargo?

Si _____ No _____

3. ¿La empresa le aplica algún tipo de evaluación de desempeño?

Si _____ No _____

4. ¿Considera usted que la frecuencia con la que se le aplica la evaluación de desempeño es la correcta?

Si _____ No _____

5. ¿Los recursos o herramientas utilizados en los adiestramientos, son los más adecuados para el desarrollo de los mismos?

Si _____ No _____

6. El proceso de adiestramiento se lleva a cabo:

Internamente _____ **Externamente** _____

7. ¿Considera que el contenido de las actividades de adiestramiento son aplicables al puesto de trabajo?

Si _____ No _____

ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES (Continuación)

Hoja: 2/2

8. ¿La empresa le aplica algún tipo de evaluación luego de haber culminado la actividad de adiestramiento?

Si ____ **No** ____

9. ¿Cree usted que mediante las actividades de adiestramiento que se aplican, se logra el alcance de los objetivos individuales?

Si ____ **No** ____

10. ¿Los programas de adiestramiento refuerzan sus fortalezas en materia de formación profesional?

Si ____ **No** ____

11. Considera usted que un evento de adiestramiento, que involucre actividades que no realiza a diario podría ayudarlo en su desarrollo personal y profesional?

Si ____ **No** ____

12. ¿Podría usted, ejecutar alguna otra actividad de trabajo de sus compañeros de su departamento con el mismo nivel de conocimiento con el que lo hace en sus tareas habituales?

Si ____ **No** ____

13. Con qué frecuencia ha podido solucionar alguna eventualidad en su puesto de trabajo, utilizando los conocimientos adquiridos en los adiestramientos?

Siempre ____ **A veces** ____ **Nunca** ____

14. ¿Le gusta colaborar con actividades indirectas o que no están relacionadas con sus tareas habituales?

Si ____ **No** ____

ANEXO 3

Nombre y Apellido:	Ficha:								
Línea Fija:	Línea Rotación:								
Fecha de Inicio:	Fecha de Finalización:								
MATRIZ 1 DE EVALUACION DEPARTAMENTO DE VULCANIZADO									
		PRE-EVA.				EVA. FINAL			
PROCESO	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4
ACCIONES DURANTE LA PREPARACION PARA ARRANQUE	Verificar funcionamiento de la barra de seguridad.								
	Verificar la temperatura de la prensa.								
	Presionar el botón "open" en el tablero principal para abrir la prensa								
	Colocar el selector principal de la prensa en automático								
	Suministrar el aire de instrumento.								
	Suministrar el aire de formación.								
	Observar la secuencia de la prensa.								
	Verificar la condición de los moldes.								
	Pulsar el botón "stop" para sacar la descargadora								
	Formar el bladder hasta el diámetro interno del molde presionando el botón "shapping"								
	Dar vacío a los bladders presionando el botón "stop".								
	Inspeccionar los cauchos verdes y colocarlos en el porta cauchos								
	Lubricar los cauchos verdes según ayuda visual (prensas con moldes de dos piezas).								
	Verificar lubricación interna del caucho verde.								
	Colocar selector de cargadores en automático.								
	Sujetar los cauchos presionando el botón "Chuck release"								
	Cargar la prensa presionando el botón "load".								
	Verificar la secuencia de carga de la prensa.								
	Colocar la descargadora en manual.								
	Verificar el gráfico y manómetros de presión interna.								
Verificar el funcionamiento del timer o plc.									
Verificar nuevamente los manómetros en el cambio de 200 a 300 LBS.									
Al abrir la prensa sacar y revisar los primeros cauchos.									
Verificar el recorrido de cura en el gráfico de presión interna.									
ACCIONES DURANTE LOS PASOS DURANTE LA VULCANIZACIÓN	Ir al carro de cauchos verdes (convencional o radial) según el caucho								
	Tomar un caucho verde del carro.								
	Chequear las condiciones del caucho verde y limpiarlo si tiene algún material extraño pegado (verificar código).								
	Colocar el caucho verde en el porta cauchos, tomando en cuenta la colocación (el spoting), cauchos negros con el empate de rodado como guía y el caucho banda blanca con el empate de banda blanca como guía por el vector análisis.								
	Lubricar el caucho verde según ayuda visual (moldes de dos piezas)								
	Someter el caucho a pci (todos los convencionales y algunos radiales bajo especificación)								
	Revisar y firmar graficos de presión interna y temperatura cada 2 horas. sabiendo que las tolerancias son: +/- 1°C para la temperatura y 2 kilos para la presión.								
	Comunicar al jefe inmediato cualquier falla en la prensa.								
Leyenda: 1. No Competente Aún 2. Realiza el Trabajo bajo Supervisión									
3. Realiza el Trabajo Sin Supervisión 4. Pude Entrenar a Otros Trabajadores									

ANEXO 4

Nombre y Apellido:					Ficha:				
Línea Fija:					Línea Rotación:				
Fecha de Inicio:					Fecha de Finalización:				
MATRIZ 2 DE EVALUACION DEPARTAMENTO DE VULCANIZADO									
		PRE-EVA.				EVA. FINAL			
PROCESO	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4
ACCIONES PREVIAS A LA OPERACIONALIZACION DEL EQUIPO	Identificación del tipo la maquina								
	Identificación de las Pulgadas de la maquina								
	Identificación de tipo de tablero								
	Operatividad del Sistema de PCI								
	Operatividad Pantalla Panel View								
	Operatividad Pantalla PLC								
	Nomenclatura de identificación de cauchos								
	Identificación de carros de caucho verde								
	Identificación de carro de caucho verde pequeño								
	Identificación de carro de caucho verde mediano								
	Identificación de carro de caucho verde Mediano/Grande								
	Identificación de carro de caucho verde Camion								
	Identificación de tipo de caucho								
	Contenido general de la carpeta de especificaciones								
	Contenido a detalle de la carpeta de especificaciones								
	Identificación de moldes segmentados								
	Identificación de moldes 2 tapas								
	Especificaciones para segmentados								
	Especificaciones para moldes 2 tapas								
	Manipulación de herramienta para despegar cauchos								
Manipulación de Grúa/Polipasto caucho Camion									
Leyenda: 1. No Competente Aún 2. Realiza el Trabajo bajo Supervisión									
3. Realiza el Trabajo Sin Supervisión 4. Pude Entrenar a Otros Trabajadores									

ANEXO 5



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

Instrumento de Validación de Encuesta (Juicio de Expertos) Aplicado al trabajo de grado titulado:

**FORMACIÓN POLIVALENTE, COMO ESTRATEGIA PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL QUE LABORA
EN EL DEPARTAMENTO DE VULCANIZADO DE UNA EMPRESA
FABRICANTE DE CAUCHOS UBICADA EN VALENCIA, ESTADO
CARABOBO.**

Autor: Enrique José Pacheco Rey.

Tutor: Lic. María Arenas.

Evaluadores:

**Lic. Sara Jimenez
Lic. Mary E. Gelvez**

San Diego, Noviembre 2015



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

Hoja: 1/2

ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES

1. ¿Al ingresar a la organización usted recibió inducción de las funciones del cargo a desempeñar?

Si _____ **No** _____

2. ¿Conoce usted su descripción de cargo?

Si _____ **No** _____

3. ¿La empresa le aplica algún tipo de evaluación de desempeño?

Si _____ **No** _____

4. ¿Considera usted que la frecuencia con la que se le aplica la evaluación de desempeño es la correcta?

Si _____ **No** _____

5. ¿Los recursos o herramientas utilizados en los adiestramientos, son los más adecuados para el desarrollo de los mismos?

Si _____ **No** _____

6. El proceso de adiestramiento se lleva a cabo:

Internamente _____ **Externamente** _____

7. ¿Considera que el contenido de las actividades de adiestramiento son aplicables al puesto de trabajo?

Si _____ **No** _____

Hoja: 2/2

8. ¿La empresa le aplica algún tipo de evaluación luego de haber culminado la actividad de adiestramiento?

Si _____ **No**_____

9. ¿Cree usted que mediante las actividades de adiestramiento que se aplican, se logra el alcance de los objetivos individuales?

Si _____ **No**_____

10. ¿Los programas de adiestramiento refuerzan sus fortalezas en materia de formación profesional?

Si _____ **No**_____

11. Considera usted que un evento de adiestramiento, que involucre actividades que no realiza a diario podría ayudarlo en su desarrollo personal y profesional?

Si _____ **No**_____

12. ¿Podría usted, ejecutar alguna otra actividad de trabajo de sus compañeros de su departamento con el mismo nivel de conocimiento con el que lo hace en sus tareas habituales?

Si _____ **No**_____

13. Con qué frecuencia ha podido solucionar alguna eventualidad en su puesto de trabajo, utilizando los conocimientos adquiridos en los adiestramientos?

Siempre _____ **A veces**_____ **Nunca** _____

14. ¿Le gusta colaborar con actividades indirectas o que no están relacionadas con sus tareas habituales?

Si _____ **No**_____

INSTRUMENTO PARA VALIDACION DE ENCUESTAS.

Dada su experiencia en tutoría, validación, evaluación y revisión de trabajos de grados, se le presenta el instrumento de validación de encuestas previamente elaborado para el trabajo de grado titulado: FORMACION POLIVALENTE, COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL DEPARTAMENTO DE VULCANIZADO DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE CAUCHOS UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO.

Se busca con este instrumento la obtención confiable de datos.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Proponer la Formación Polivalente, como estrategia para incrementar la productividad del personal que labora en el Departamento de Vulcanizado de una empresa fabricante de cauchos ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar las debilidades y fortalezas del programa de adiestramiento del personal que labora en el Departamento de Vulcanizado de una empresa fabricante de cauchos ubicada en Valencia, Estado Carabobo.
- Determinar la factibilidad de la propuesta de formación polivalente dirigido al personal que labora en el Departamento de Vulcanizado de una empresa fabricante de cauchos ubicada en Valencia, Estado Carabobo.
- Diseñar el proceso técnico-organizativo requerido para el desarrollo de trabajadores polivalentes del Departamento de Vulcanizado de una empresa fabricante de cauchos ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

Dirigida a: Departamento de Vulcanizado, con una escala de valoración transformada en respuesta cerradas de SI y No (dicotómica).

Objetivo de la encuesta

La encuesta busca hacer un diagnóstico en el área del departamento de vulcanizado permitiendo del planteamiento de 14 ítems, los cuales serán respondidos por los trabajadores seleccionados como muestra, la misma dará respuestas a los problemas en términos descriptivos como de relación de variables.

A continuación, se presenta el instrumento de validación. Indique con una X su respuesta. **(EVALUACION DEL PRIMER EXPERTO)**

ítem (Pregunta)	Clara		Pertinente		Relevante	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						

Validado por: _____

Fecha: _____ **Firma:** _____

A continuación, se presenta el instrumento de validación. Indique con una X su respuesta. **(EVALUACION DEL SEGUNDO EXPERTO)**

ítem (Pregunta)	Clara		Pertinente		Relevante	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						

Validado por: _____

Fecha: _____ **Firma:** _____