



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

PLAN ESTRATÉGICO PARA AUMENTAR LA  
EFICACIA DEL ADIESTRAMIENTO DE  
PERSONAL EN TELEFONICA VENEZOLANA C.A.

EMPRESA: Telefónica Venezolana C.A.

AUTOR: Alex Rafael Flores Sandoval  
C.I. 20.357.104

San Diego Abril 2018



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

PLAN ESTRATÉGICO PARA AUMENTAR LA EFICACIA DEL  
ADiestRAMIENTO DE PERSONAL EN TELEFONICA VENEZOLANA C.A.

### CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

---

Mary Emilce Gelvez    C.I: 8.842.219    Tutor académico

---

Laura Pérez    C.I: 8.755.414    Tutor Empresarial

AUTOR: Alex Rafael Flores Sandoval  
C.I. 20.357.104

San Diego Abril 2018

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp
LISTA DE CUADROS.....		v
LISTA DE GRÁFICOS.....		vi
LISTA DE FIGURAS.....		vii
INTRODUCCIÓN.....		1
CAPÍTULO		
I LA EMPRESA.....		2
1.1. Razón Social.....		2
1.2. Dirección.....		2
1.3. Actividad a la que se dedica.....		2
1.4. Reseña Histórica.....		2
1.5. Misión.....		4
1.6. Visión.....		4
1.7. Valores.....		4
1.8. Políticas.....		5
1.9. Organigrama del Departamento de Recursos Humanos.....		6
1.10. Actividades del Pasante.....		7
II EL PROBLEMA.....		8
2.1. Planteamiento del Problema.....		8
2.2. Formulación del Problema.....		12
2.3. Objetivos de la Investigación.....		12
2.4. Justificación y Alcance.....		13
III MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL.....		15
3.1. Antecedentes de la investigación.....		15
3.2. Bases Teóricas.....		20
3.3. Bases Legales.....		35

3.4.	Definición de Términos.....	38
IV	FASES METODOLÓGICAS.....	40
4.1.	Tipo y Diseño de Investigación.....	40
4.2.	Fases de la Investigación.....	41
4.2.1.	Fase I. Diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra el proceso de evaluación de la eficacia del adiestramiento.....	41
4.2.2.	Fase II. Identifica las deficiencias en el proceso de adiestramiento y capacitación de personal.....	42
4.2.3.	Fase III Elabora un plan integral estratégico para el adiestramiento del personal.....	43
V	RESULTADOS.....	44
VI	LA PROPUESTA.....	60
	Conclusiones.....	74
	Recomendaciones.....	75
	REFERENCIAS.....	76
	Bibliográficas.....	76
	Electrónicas.....	78
	ANEXOS	
	A. Cuestionario.....	80
	B. Detección de Necesidades de Adiestramiento.....	82
	C. Plan de Formación.....	83

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	pp
1. Proceso de evaluación de personal.....	44
2. Evaluación del adiestramiento.....	45
3. Diagnóstico de necesidades de adiestramiento.....	46
4. Inventario de necesidades de personal.....	47
5. Planificación del adiestramiento.....	48
6. Planificación de RRHH.....	49
7. Ejecución del plan.....	50
8. Habilidades laborales.....	51
9. Destrezas laborales.....	52
10. Desarrollo de actitudes laborales.....	53
11. Rendimiento laboral.....	54
12. Motivación del personal.....	55
13. Adiestramiento recibido.....	56
14. Realimentación.....	57
15. Desarrollo personal.....	58
16. Procedimiento de detección de necesidades.....	64
17. Ejecución del plan de adiestramiento.....	67
18. Plan Estratégico.....	71
19. Factibilidad técnica.....	72
20. Factibilidad económica.....	73

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp
1. Proceso de evaluación de personal.....	44
2. Evaluación del adiestramiento.....	45
3. Diagnóstico de necesidades de adiestramiento.....	46
4. Inventario de necesidades de personal.....	47
5. Planificación del adiestramiento.....	48
6. Planificación de RRHH.....	49
7. Ejecución del plan.....	50
8. Habilidades laborales.....	51
9. Destrezas laborales.....	52
10. Desarrollo de actitudes laborales.....	53
11. Rendimiento laboral.....	54
12. Motivación del personal.....	55
13. Adiestramiento recibido.....	56
14. Realimentación.....	57
15. Desarrollo personal.....	58
16. Proceso de evaluación de personal.....	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	pp
1. Organigrama del departamento de Recursos Humanos.....	6
2. Sistema de adiestramiento y desarrollo.....	27
3. Diagnóstico de necesidades de adiestramiento.....	62
4. Evaluación del adiestramiento.....	68

## INTRODUCCIÓN

El aprendizaje continuo ha sido siempre la preocupación permanente de todas las civilizaciones, la necesidad del hombre de transformar la naturaleza, de mejorar su entorno, lo ha obligado a prepararse continuamente. La creciente importancia de la productividad y la competitividad, han obligado a las empresas a asumir su compromiso con el mejoramiento continuo de la capacidad de los recursos humanos. El adiestramiento del personal es una de las tareas estratégicas de toda Organización que pretenda ser exitosa.

El contenido del presente informe de pasantía está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: La Empresa, se aborda la descripción de la misma, nombre, ubicación, reseña histórica, misión, visión, valores, organigrama del departamento de recursos humanos y actividades realizadas durante la pasantía.

Capítulo II: El problema, en donde es abordado el planteamiento del problema, el objetivo tanto general como específicos, justificación y alcance.

Capítulo III: El Marco referencial conceptual, donde son descriptivos algunos estudios que sirven de antecedentes al informe permitiendo conocer el punto de vista de otros autores y que guardan relaciones con el presente estudio. De igual manera, son presentadas las bases teóricas que sustentan el informe y la definición de términos.

Capítulo IV: Metodología, donde se presentan las distintas fases metodológicas derivadas de los objetivos específicos.

Capítulo V: Resultados de las fases metodológicas

Capítulo VI: La propuesta con las conclusiones y recomendaciones

Culminando con las referencias bibliográficas y electrónicas.

## **CAPÍTULO I**

### **LA EMPRESA**

#### **1.1 Razón social**

Telefónica Venezolana C.A.

#### **1.2 Dirección**

Av. Carabobo con Av. Juan Uslar, Torre Corporativa Viña Plaza, 1° nivel (mezzanina), Urb. La Viña, Valencia, Edo. Carabobo.

#### **1.3 Actividad a la que se dedica**

Ofrecer servicios de telefonía móvil, con productos líderes en Internet móvil, televisión digital y telefonía móvil y fija.

#### **1.4 Reseña Histórica**

Telefónica Móviles España, S.A.U. es una compañía española de telefonía móvil que opera bajo la marca comercial Movistar y que pertenece a Telefónica. Dentro del grupo Telefónica, está asignada como filial a Telefónica de España. A pesar de que son compañías diferentes, desde mayo de 2010, Telefónica de España y Telefónica Móviles España operan bajo la misma marca Movistar y ofrecen paquetes de productos conjuntamente, pero legalmente continúan siendo empresas independientes.

Movistar era filial directamente de Telefónica Móviles S.A., hasta que en 2006 y bajo una política de reorganización de los negocios globales, Telefónica Móviles es absorbida por su matriz Telefónica S.A. y sus operaciones internacionales son absorbidas por la nueva organización del Grupo Telefónica en torno a zonas geográficas. Las filiales latinoamericanas de Telefónica Móviles pasan a manos de la dirección de operaciones Telefónica Latinoamérica, las europeas bajo Telefónica Europa y la operación española queda en manos de Telefónica de España.

En Venezuela, Telefónica Venezolana C.A., que opera bajo la marca Movistar, es una empresa proveedora de servicios de telecomunicaciones subsidiaria del grupo español Telefónica. Telefónica Venezolana, C.A. nació el 6 de abril de 2005 tras la compra de los activos de BellSouth en Venezuela (antiguamente llamada Telcel) por parte de Movistar Móviles y cuenta con más de 300 puntos de atención al cliente en toda Venezuela.

Telefónica Venezolana, bajo su marca Movistar, ofrece sus servicios a más de 12 millones de usuarios, quienes disfrutan de telefonía móvil, telefonía fija, Internet móvil, TV digital, transmisión de datos y servicios de valor agregado; también brinda soluciones corporativas a empresas y a pequeñas y medianas industrias (Pymes). Telefónica Venezuela es un gran generador de empleos, pues cuenta con un equipo de más de 6.800 personas, que trabajan de manera directa o indirecta en esta compañía.

Como parte de su filosofía, uno de sus más importantes retos es la generación de progreso económico para Venezuela. Es por ello, que la compañía ha enfocado principalmente sus acciones en mejorar y ampliar su red de telecomunicaciones alrededor del país. Asimismo, ha fomentado el progreso de las comunidades con la inversión de su capital en proyectos sociales que ayudan a mejorar la calidad de vida de cada venezolano.

Telefónica Venezuela orientada en promover la fidelización con sus clientes, ha evolucionado su forma de hacer negocio, con la adaptación de sus estrategias tecnológicas y de innovación de acuerdo a las necesidades de sus clientes. Sus

distintos servicios han venido incrementando su penetración en las distintas regiones, contribuyendo de esta manera al Producto Interno Bruto del país.

### **1.5 Misión**

Brindar a través de nuestros productos y servicios en el sector de las telecomunicaciones la óptima satisfacción a nuestros distribuidores y clientes. Sustentados por una empresa económicamente próspera comprometida con el desarrollo de su personal y de la sociedad donde se ubica.

### **1.6 Visión**

La vida digital es la vida, y la tecnología forma parte esencial del ser humano. Queremos crear, proteger e impulsar las conexiones de la vida para que las personas elijan un mundo de posibilidades infinitas.

### **1.7 Valores**

Cumpliremos estos compromisos a través de nuestro posicionamiento público, que defiende los intereses de los clientes, y de los valores de nuestras marcas.

Los valores nos definen y son el motor de todo lo que hacemos. Dicen cómo somos y cómo queremos ser. Dan forma a nuestra actitud.

Telefónica y todas sus marcas comerciales (movistar, vivo y O2) compartimos los siguientes valores:

- **Confiables:** disponemos de la mejor red para ofrecerte la seguridad y fiabilidad que nos exigas. Nuestro compromiso contigo: excelencia en la ejecución, cuidado en el detalle y la mejor calidad. Si es bueno para ti, es bueno para nosotros.

- Retadores: yendo siempre un paso más allá de lo que esperas de nosotros, innovando para ofrecerte soluciones útiles. Tú nos marcas las metas.
- Abiertos: trabajamos desde dentro como un sistema abierto y colaborativo para trasladarte una actitud cercana y amable. Somos atentos y claros.

## **1.8 Políticas**

La globalización de Internet ha producido un crecimiento del ecosistema digital hasta ahora desconocido: servicios sobre Internet basados en nuevos modelos de negocio compiten con negocios tradicionales. Compañías de diversos sectores convergen en un mercado único global, expandiendo su portfolio de servicios y su alcance geográfico.

El marco regulatorio y la legislación en materia de defensa de la competencia no ha sabido adaptarse a la rápida evolución de Internet ni al cambiante entorno competitivo de la economía digital: se han aplicado distintos derechos y normativas para servicios equivalentes en detrimento de los consumidores. Este mismo principio se ha aplicado a usuarios en una misma localización geográfica que se ha visto sujeto a una normativa diferenciada en función de la tecnología utilizada o de la sede social del proveedor de servicio.

Se hace así necesario una revisión y modernización del marco regulatorio en el que la supervisión debe basarse más en la creación de políticas orientadas a la consecución de resultados y de defensa de la competencia caso a caso, así como en las decisiones informadas de los consumidores a partir de ofertas comerciales transparentes. Las Políticas Digitales de Telefónica, enunciadas bajo este enfoque, proponen soluciones a los problemas resultantes de la extensa y rápida revolución digital en las que nos encontramos inmersos.

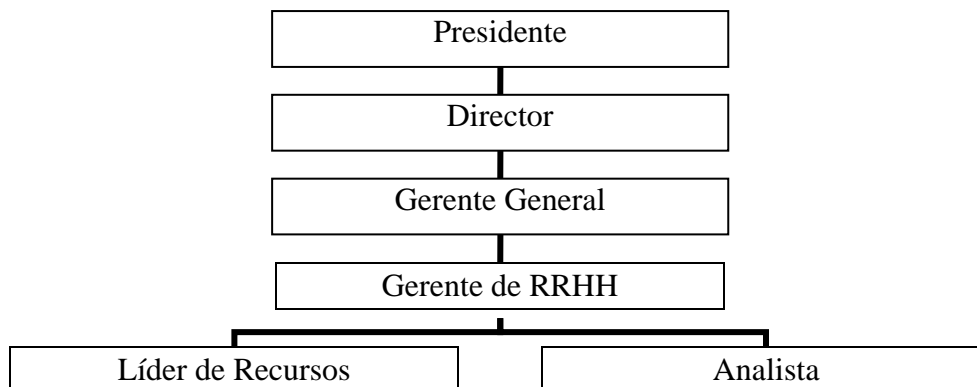
Características específicas de los mercados digitales

Estas características específicas deben tenerse en cuenta en cualquier análisis a

efectos de competencia o de intervención regulatoria.

- Los servicios ofrecidos desde infraestructuras locales desde diferentes ámbitos geográficos o naciones compiten con servicios prestados a nivel global a través de Internet.
- Emergen modelos de negocio basados en servicios gratuitos y mercados de dos caras. El proveedor del servicio no recibe contraprestación económica por parte del usuario sino de un tercer agente a cambio de obtener acceso a datos personales del usuario o de publicidad dirigida.
- La convergencia de servicios producida en los mercados ha resultado en la aparición de servicios equivalentes basados en distintas tecnologías compitiendo entre sí.
- Los datos personales se han convertido en el principal pilar de la industria de Internet, considerados como factor de producción o moneda de cambio, siendo monetizados gracias a la ventaja competitiva que aportan a las plataformas.
- Agentes de diversos sectores y con diferentes modelos de negocio compiten a lo largo de la cadena de valor de Internet por los mismos usuarios, ingresos o tiempos de uso.

### 1.9 Organigrama del departamento de Recursos Humanos



**Figura 1. Organigrama del departamento de Recursos Humanos**

**Fuente:** Departamento de RRHH de TAC Telefónica Venezolana C.A. (2017)

### **1.10 Actividades del Pasante**

Una vez dentro de la empresa, durante la primera semana el pasante se informa de las actividades diarias que realiza la empresa y de las tareas que le asignen, entre las cuales se encuentran:

- Programa de inducción y asignación de tutor empresarial.
- Recorrido de las áreas, Asignación del tema e investigación del tema.
- Redacción de la carga de datos de los registros del personal de telefónica venezolana, tanto en su parte administrativa como en el área de atención al cliente.
- Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de RRHH y atención al Cliente.
- Formulación de un plan integral de capacitación para los empleados pertenecientes a telefónica venezolana C.A.
- Ejecución de los cursos de capacitación para los empleados de RRHH de telefónica C.A.
- Ejecución de los cursos de capacitación para los empleados de Atención al cliente de telefónica C.A.
- Fortalecimientos específicos de competencias informáticas.
- Elaboración de análisis estadístico de competencias en empleados con menos de 5 años en la empresa.
- Publicación de análisis estadísticos en carteleras.
- Se realizara encuesta a los supervisores.
- Revisión del trabajo realizado.
- Culminación de informe de pasantías.

## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA**

#### **2.1 Planteamiento del problema**

Hoy en día el área de Recursos Humanos (RRHH) está siendo valorada cada vez más en sus funciones, no solo para la selección de personal, sino para velar por la seguridad y estabilidad de sus trabajadores. Drucker y Maciarello (2007) comentan lo siguiente:

En los últimos años, la función de Recursos Humanos (RRHH) está siendo testigo de excepción de la creciente importancia del factor humano en las empresas. Con todo, es fundamental insistir en que el factor humano no es lo más importante de la empresa: el factor humano es la empresa. (p. 23)

Es en este sentido, la motivación por los logros personales han formado parte de las herramientas en el ámbito laboral de muchas organizaciones, tanto públicas como privadas; lo que ha alcanzado mejorar el desempeño de los trabajadores en el desarrollo social y económico de los mismos. A partir del subsistema de adiestramiento y desarrollo, las organizaciones han alcanzado una crecida en el volumen de la producción y las ventas, debido a la preparación dada a los empleados y que al mismo tiempo se estimulan al buen desempeño, la eficacia y la eficiencia en la productividad laboral.

Las empresas reconocen que la importancia del adiestramiento y desarrollo se relaciona con la motivación de sus trabajadores y lo que persigue este subsistema es de acuerdo con Alles (2005), es contribuir a la ubicación y adaptación del trabajador a su puesto de trabajo y a la organización, nivelar los conocimientos técnicos y las

destrezas básicas, orientar y motivar a los trabajadores para que, por medio de la capacitación, logren su desarrollo personal y por ultimo evaluar los resultados.

Uno de los aspectos más importantes para que los trabajadores estén satisfechos con su labor, es que utilicen al máximo sus conocimientos y habilidades para hacer contribuciones realistas a sus organizaciones. El objetivo principal de la capacitación es lograr que los empleados favorezcan de una manera más efectiva los objetivos organizacionales, procurando lograr de parte de ellos un nivel de desempeño y calidad que cubra sus necesidades y de la empresa.

En este sentido, se entiende el adiestramiento como un proceso de aprendizaje, destinado a modificar ciertas conductas de los empleados; orientados a facilitar, preparar y desarrollar habilidades, las aptitudes y el nivel de conocimientos de los empleados, que son necesarios para el mejor desempeño de sus actuales y futuros cargos. Para Alles (2005), el adiestramiento constituye un subsistema importante para el logro de la gestión y las estrategias de cualquier empresa, ya que en la actualidad los adelantos de la ciencia y tecnología, el desarrollo de las organizaciones y la exigente demanda de los clientes hacen que los individuos dentro de las empresas, estén invariablemente desarrollando procesos de aprendizajes para estar actualizados y prepararse para el futuro.

Esta preparación continua se logra a través de un sistema de adiestramiento eficaz y el cual les permite desenvolverse de manera eficiente en el cumplimiento de las funciones inherentes al puesto de trabajo en el cual se desempeñan, coadyuvando con su esfuerzo diario, al cumplimiento de las metas de la empresa en la cual laboran, además de percibir su proyección y desarrollo personal.

Por lo anteriormente expresado, el desarrollo del personal, debe ser realizado a través de una planeación que debe considerar aspectos tales como: la selección de instructores, metodología de aprendizaje, definir si la capacitación será interna o externa, entre otras, todo en base a las características del colectivo, y las necesidades individuales. Para Whitmore (2011;43), el adiestramiento, reside en desarrollar al mayor nivel el potencial humano de la organización a través de la ejecución de un

procedimiento educativo continuo que comprenda las siguientes etapas: “Preparación y actualización para el mejor desempeño, preparación para otros cargos que pudiera ocupar, y una preparación para el desarrollo general integral”.

Esta planeación de entrenamiento o adiestramiento según Whitmore (2011;45), es “la composición del grupo de actividades, medios y recursos en una organización de acción, tomando en cuenta los objetivos propuestos, para optimizar el desempeño de los trabajadores de la empresa mediante el desarrollo de actividades de adiestramiento”.

Es por ello, que la administración de las empresas han incrementado su interés por evaluar el desempeño desde el conocimiento como un elemento fundamental para el funcionamiento eficiente de la misma, por lo que toma en cuenta criterios tales como: calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, capacidad para el trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, entre otras. Dicha evaluación es para Mondy y Noe (2005;25), “un procedimiento formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos”.

No obstante, con frecuencia se presenta la desincronización entre la importancia de la capacitación, el adiestramiento y la realidad de muchas organizaciones, al no plantearse un subsistema de desarrollo bien definido entre sus políticas empresariales. Al respecto según Cejas y Chirinos (2014):

Se evidencia así una nueva forma de organización del trabajo que conduce a la configuración de un nuevo perfil del trabajador con un mayor número de competencias, así como un mayor contenido técnico social. Sin embargo esta dimensión formativa derivada de la evolución de las tecnologías a menudo no es considerada cuando se diseñan las políticas o estrategias que atañen a la provisión del personal calificado (p. 85)

En otras palabras, es necesario lograr que todos los elementos que conforman una organización, coexistan de manera armónica con el único propósito de cumplir con los objetivos y alcanzar las metas propuestas. El sistema de administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas dentro de la

organización, que den el máximo de sí en la labor que desempeñen, con una actitud positiva y favorable para el logro de objetivos individuales y organizacionales.

La situación venezolana con respecto a los conflictos en las organizaciones son principalmente debido a la falta de la coordinación enlazada de los subsistemas empresariales, entre los cuales, se manifiesta debilidades en la capacitación y desarrollo profesional, como parte importante en el desempeño y en la satisfacción laboral. Al respecto, Mondy y Noe (2005), afirman que el entrenamiento busca lograr el desarrollo organizacional, por lo que es imperioso preparar a los trabajadores para que sean capaces de desempeñar funciones de mayor rango de la que actualmente cumple. Por lo tanto, es una forma para preparar a los trabajadores de bajo nivel y poder ascenderlos a puestos más elevados, y también mejorar su nivel de competencia y desenvolvimiento de sus actuales funciones.

Por lo anterior, se puede afirmar que la importancia de un sistema de adiestramiento y desarrollo radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

En este trabajo, se tomará en cuenta como tema objeto de estudio el subsistema de adiestramiento y desarrollo que es el encargado de capacitar e instruir el recurso humano y de trazar los planes de desarrollo personal a través del entrenamiento, actualización, entre otros tipos, necesarios para lograr que los individuos se sientan satisfechos con su capacidad de respuesta en la labor que realiza y con su desenvolvimiento. En contra posición, se puede percibir en algunas organizaciones, la ausencia y/o las debilidades con respecto a este subsistema, que no corresponden con la disposición para un desarrollo integral frente a las necesidades organizacionales y mucho menos personales.

Por lo antes mencionado, la presente investigación está relacionada con la gestión de recursos humanos de la empresa Telefónica Venezolana C.A., estado Carabobo, que presenta deficiencias en este aspecto relacionado con el subsistema de

adiestramiento y desarrollo, específicamente porque a pesar de diseñar anualmente el plan de formación y adiestramiento dirigido a todo el personal de la empresa, que a través de su programación el cual está dividido en cuatro trimestres para ser desarrollada a lo largo del año, carece de un proceso continuo de evaluación del plan.

La empresa no posee herramientas para evaluar la eficacia del adiestramiento que coadyuve al logro de los objetivos, además se presenta factores que incrementa aún más la necesidad de un entrenamiento continuo, tales como: alta rotación de personal (ingreso y egreso de nuevos trabajadores con frecuencia), falta de ascenso o transferencias, suplencias de trabajadores por reposo.

Esta situación ha implicado a la empresa atrasos, quejas de clientes por la atención, y en ocasiones hasta caos en el ambiente de trabajo, insatisfacción laboral, desmotivación, falta de preparación y desarrollo personal. De continuar con esta situación, se presentará pérdidas económicas, disminución en la calidad de vida del personal.

Por consiguiente, se formulan las siguientes preguntas:

## **2.2 Formulación del Problema**

¿Cómo debe ser un plan estratégico que permita el ascenso de la eficacia del adiestramiento, en la empresa Telefónica Venezolana C.A.?

## **2.3 Objetivos de la Investigación**

### **2.3.1 Objetivo General**

Proponer un plan estratégico que permita el ascenso de la eficacia del adiestramiento de personal, en la empresa Telefónica Venezolana C.A.

### **2.3.2 Objetivos Específicos**

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

Identificar las deficiencias en el proceso de capacitación de personal.

Elaborar un plan integral estratégico para el adiestramiento del personal.

### **2.4 Justificación y Alcance**

El adiestramiento en las organizaciones es un proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a desarrollar sus conocimientos, habilidades y destrezas para incrementar la eficiencia en la realización de las tareas y así ayudar a su propio bienestar y al de la organización. Es un proceso de enseñanza y aprendizaje que mejora las actitudes hacia el trabajo, a fin de que logre un eficiente desempeño en su labor.

Por lo tanto, las organizaciones deberían proporcionar los medios para hacer posible las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y beneficioso, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que los individuos en todos los niveles puedan desarrollar sus potencialidades, ya que esto incide directamente en el funcionamiento de la organización. Es por esta razón, se propone un plan estratégico que permita el ascenso de la eficacia del adiestramiento, en la empresa Telefónica Venezolana C.A.

Desde el punto práctico, este estudio aportará información valiosa al departamento de recursos humanos para que puedan comprender desde otra perspectiva las necesidades de sus trabajadores y permitirá que la misma tome decisiones relacionadas con su estrategia de recursos humanos con respecto al desarrollo y capacitación necesario para el logro de los objetivos planteados por la organización. En lo referente a su importancia profesional, esta investigación utilizará la teoría de

sistemas, gestión de recursos humanos, subsistema de adiestramiento y desarrollo con el fin de mejorar las condiciones de trabajo y en consecuencia el desempeño de los empleados de la empresa en estudio, por lo que se pretende dar recomendaciones prácticas y viables.

Adicionalmente, en lo referente a lo metodológico, este estudio aporta los procedimientos para la aplicación e interpretación de instrumentos de investigación, cuyos datos son la base de un diagnóstico verás, para la búsqueda de posibles soluciones a un problema determinado, tal como se desarrollará en esta investigación, basada en el análisis de información y su tratamiento científico.

Un aspecto importante de la investigación desde lo social, es que se requiere un trato justo y que tome en cuenta el desarrollo profesional y personal del trabajador en las organizaciones, siendo necesaria la presencia de gerentes y directivos capaces de transformar y potenciar las capacidades de los trabajadores en la organización, a su vez, estos líderes deben diseñar todas las estrategias de la organización en función de obtener una mayor productividad, para así poder lograr las metas de la manera más eficiente posible disminuyendo las consecuencias por no brindar un ambiente laboral adecuado y motivador.

## CAPÍTULO III

### MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

#### 3.1 Antecedentes de la Investigación

En correspondencia con la investigación, se expone el trabajo de grado elaborado por Rodríguez (2014) denominado: **Diseño de un Programa de Capacitación y Desarrollo para el Personal del Departamento de Operaciones y Tecnología de la Empresa Engineered Security Solutions, C.A. ubicada en Caracas.** Presentado ante la Universidad Nacional Abierta. El presente trabajo tuvo como objetivo principal diseñar un programa de capacitación y desarrollo para el personal del departamento de operaciones y tecnología de la empresa Engineered Security Solutions, C.A.

La investigación se orientó bajo el modo de proyecto factible, apoyada en un estudio de campo y documental con un diseño descriptivo. La población y muestra se conformó por los doce (12) trabajadores pertenecientes al departamento operativo de la empresa. La recolección de datos estuvo pautada por las técnicas de la observación directa, la entrevista (aplicada al gerente y al director del departamento) y la encuesta (aplicada a nueve (9) técnicos y la coordinadora de atención al cliente), con lo cual se logró diagnosticar la situación actual en cuanto a la capacitación, las áreas con necesidades de capacitación en el departamento y generar las fases de dicho programa.

Se constató que la empresa no posee un programa de capacitación y desarrollo, así como se pudo detectar que la mayoría del personal presenta dificultad en el desempeño de su puesto de trabajo, dejando en evidencia la existencia de fallas en el departamento operativo relacionadas a la falta de capacitación. Se propuso un programa de capacitación y desarrollo para potenciar las áreas que tenían fallas con

la finalidad de mejorar el desempeño de los trabajadores del departamento operativo de E.S.S.

Este trabajo tiene una vinculación directa con la presente investigación, porque se aborda el tema de adiestramiento del capital humano, observándose debilidades derivadas de la falta de entrenamiento, finalmente formulando un programa de capacitación que conlleve a desarrollar un capital humano eficiente.

Se presenta el trabajo elaborado por Sosa (2014) titulado **Propuesta de un Programa de Capacitación y Desarrollo para el Personal Docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (ITECNOR), ubicado en Los Llanos de La Fragua, Zacapa**. Presentada ante la Universidad Rafael Landívar, Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional (PD), se realizó con el objetivo principal de identificar las necesidades que poseen en habilidades docentes los maestros del ITECNOR tomando en cuenta dentro de este aspecto, los conocimientos y actitudes docentes.

Para este logro se utilizó herramientas para recopilar los datos cualitativos con un Grupo Focal (GF), y cuantitativos un Diagnóstico de Necesidades de capacitación (DNC). Esto permitió tener resultados en habilidades, conocimientos y actitudes, así como determinar necesidades, debilidades y fortalezas de los docentes. Se tomo el total de la población siendo 12 sujetos de investigación. Los principales hallazgos encontrados en el proceso se pueden destacar la falta de trabajo en equipo y el desconocimiento de estrategias, como técnicas y métodos que se utilizan en el aula para brindar conocimientos a los educandos.

Llegando a la conclusión que según las necesidades se hace evidente reforzar la actitud hacia el servicio en docentes y los conocimientos. La recomendación de implementar un plan de capacitación cada año en la institución y se basa en los datos obtenidos en el DNC y grupo focal las necesidades que observen los jefes inmediatos. Los resultados de la investigación brindaron información valiosa para poder elaborar una propuesta de un plan de capacitación con los temas de actitudes para fortalecer las necesidades que se presentan en el DNC.

Con base a estos resultados se evidencia la relación entre este antecedente y la presente investigación, principalmente por evidenciarse problemas desde la detección de necesidades como parte inicial del sistema de adiestramiento, que afectará los resultados finales de cualquier iniciativa de capacitación que implemente la empresa en estudio.

Por otra parte, Sánchez (2013), realizó una investigación titulada: **Plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento del personal en Alcave Venezuela, C.C.A.** Presentado ante la Universidad José Antonio Páez para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales.

El objetivo general fue proponer un plan estratégico que permita la medición de la eficacia del adiestramiento, en la Empresa Alcave Venezuela, C.C. A., bajo una investigación de campo, la población sobre la cual se basó este estudio estuvo definida en la empresa Alcave Venezuela, C.C.A., por (21) trabajadores conformado entre Directores, Jefes, Gerentes y Coordinadores; se utilizó la observación directa, la cual permitió estudiar, analizar y determinar el problema existente, de igual forma se aplicó la técnica de recolección de datos (encuesta del tipo cuestionario), estructurada por 8 preguntas cerradas (dicotómicas).

Es importante mencionar que en el desarrollo de la propuesta se llevó a cabo por el Modelo de Evaluación de Donald Kirkpatrick, donde se realizan análisis cualitativos con respecto a la reacción, aprendizaje, comportamientos y resultados del proceso de adiestramiento. Se concluyó que la aplicación del programa de adiestramiento no está cumpliendo con los requerimientos exigidos de contenido y necesidades del trabajador, esto conlleva a consecuencias desfavorables para el cumplimiento de las metas en el personal. No se realizan evaluaciones post-adiestramientos por parte del departamento de gestión humana de la empresa. No existe un interés congruente, entre los supervisores y el trabajador por el aprendizaje y el conocimiento adquirido en los adiestramientos.

Este trabajo fue seleccionado ya que tiene una vinculación directa con la presente investigación, en virtud de tener como tema principal el adiestramiento y desarrollo

del capital humano, partiendo desde un diagnóstico, logrando identificar las fortalezas y debilidades del sistema de adiestramiento y desarrollo, finalmente formulando un plan de acción que conlleve a desarrollar un capital humano eficiente.

Ramírez y Tang (2013), realizaron un estudio titulado: **Diseñar estrategias que permitan maximizar la capacitación y adiestramiento profesional, del personal del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo en el departamento de detección de necesidades y adiestramiento, a fin de obtener un mejor rendimiento en el desempeño de sus labores.** Para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas, ante la Universidad Nueva Esparta. Caracas-Venezuela.

La investigación tuvo como objetivo presentar estrategias que le permitan al departamento de detección de necesidades y adiestramiento del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo, maximizar la capacitación y adiestramiento efectivo en el desarrollo y desempeño laboral del personal. Realizada bajo la modalidad de proyecto factible, a través de una investigación de campo de tipo evaluativo y con apoyo documental, tomando como instrumento de recolección de datos un cuestionario con el uso de escala de Likert de preguntas abiertas y cerradas, y a su vez la observación directa.

Mediante los resultados llegaron a la conclusión principal, de que la implementación de nuevas estrategias de capacitación y adiestramiento, se producen por causa de unas estrategias que debieron estar claras, definidas y distribuidas, a todo el personal que integra dicho departamento, esto se debe a un incorrecto manejo del manual de adiestramiento dentro de la organización.

Este estudio se relaciona con la presente investigación, ya que ambas tienen como objetivo diagnosticar necesidades y debilidades que justifican el adiestramiento del personal, ya que se considera, que la capacitación y el adiestramiento son esenciales para el evolución y desarrollo de las empresas a nivel de recurso humano, y que tanto el trabajador como la organización se verán afectados a mediano y a largo plazo si no se toman medidas pertinentes.

También, Moreira (2013) elaboró una investigación titulada: **Necesidades de Capacitación Profesional del Personal Administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana Extensión Guayaquil para Mejorar la Calidad de Servicio. Propuesta de un Módulo Práctico**, presentada ante la Universidad de Guayaquil Unidad de Postgrado Investigación y Desarrollo Maestría en Docencia y Gerencia en Educación Superior. Tuvo como objetivo general diagnosticar las necesidades de capacitación profesional del Personal Administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana extensión Guayaquil.

El presente trabajo de investigación corresponde básicamente a un estudio de tesis con planteamiento de hipótesis en la modalidad lógica. Este proceso de estudio tiene investigación de campo y un proyecto de intervención. En el cual hemos analizado que por la carencia y la falta de un modulo práctico de formación ha conllevado a ofrecer un servicio deficiente a los clientes tanto internos como externos, es por eso la necesidad de capacitación en atención al cliente interno o personal administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana- extensión Guayaquil; al implementar la capacitación profesional mejoraría el servicio de calidad en la Institución, es por esto que surge la propuesta y el requerimientos de un Módulo práctico de capacitación en el cual permitirá optimizar los resultados de atención y brindar un servicio de excelencia a nuestros clientes externos, internos y a toda la comunidad universitaria.

De las opiniones de las personas entrevistadas, se pudo detectar que un gran porcentaje la necesidad de capacitación en atención al cliente del personal administrativo. Todos ellos vertieron criterios que nos hacen llegar a la conclusión de que la UCL no puede dejar de considerar esta problemática y debe incursionar en talleres de capacitación. Si se implementara un modulo práctico de capacitación profesional mejoraría el servicio de calidad en la UCL. Por la carencia de capacitación, ha conllevado a ofrecer un servicio deficiente, es por esto que surge la propuesta y el requerimiento de un Módulo práctico de capacitación, l

De a cuerdo con los resultados expuestos, se evidencia la relación entre este trabajo y el presente, porque se manejan las necesidades de mejorar el desempeño,

incrementando la eficacia laboral mediante los planes o programas del sistema de adiestramiento de personal.

### **3.2 Bases Teóricas**

Las bases teóricas constituyen la plataforma de todo trabajo de investigación, ya que éstas fundamentan la investigación, por lo que se construye el análisis de los resultados obtenidos para lograr conclusiones y recomendaciones, respondiendo a los objetivos planteados, y así obtener validez en el aporte a la ciencia en estudio. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010;53) la “Revisión de la literatura consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de la investigación”. A continuación se presentan aspectos claves que dan sustento al objeto de estudio de la investigación:

#### **3.2.1. Gestión de Recursos Humanos**

Toda organización pública o privada, posee objetivos que van desde la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o la prestación de un servicio. Cada uno de estos procesos se llevan a cabo con la intervención de seres humanos, para lo cual debe haber una gestión planificada y estructurada que responda a todas las necesidades, procesos y relaciones de los actores involucrados en los mismos, que responda a todas las necesidades que puedan surgir tanto a nivel organizacional, como a nivel individual para alcanzar objetivos, y así lograr los desempeños óptimos esperados, es lo que se considera la gestión de recursos humanos.

El recurso humano es considerado como el factor más importante de todos los recursos de la organización, debido a que posee la capacidad de pensar, razonar y brindar un valor agregado, a través de un desempeño óptimo, que se mantiene en

constante evolución, por ser un recurso vivo. Desde la perspectiva de Chiavenato (2008) el término recurso humano tiene tres significados:

1. Los RH como función o departamento. En este caso RH se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.
2. Los RH como un conjunto de prácticas de recursos humanos. Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo.
3. Los RH como profesión. Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera. (p. 2)

La gestión de recursos humanos necesariamente está ligada a los objetivos organizacionales propuestos por la planificación estratégica de cualquier negocio, pero siempre teniendo en cuenta las necesidades propias del ser humano en el mundo del trabajo, Por su parte, Donnelly (2007;31) explica que “La gestión de los recursos humanos es consubstancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: la organización, están conformadas por personas, las mismas que son la parte fundamental de la empresa”.

Dentro la gestión de recursos humanos se conjugan procesos para desarrollar tanto la gestión de la organización como la de los individuos propiamente dicha, esto quiere decir que en el mundo laboral de las organizaciones existen planificaciones a nivel estratégico, táctico y operativo, de igual manera estos influyen en las planificaciones desarrolladas con fines de gestionar el recurso humano de manera que contribuyan de forma directa en la consecución de objetivos y metas requeridas por las organizaciones para alcanzar eficiencia y crecimiento constante en los mercados regionales y mundiales. Por consiguiente Cejas y Chirinos (2014), plantean que los procesos de la gestión de recursos humanos son los siguientes:

Procesos básicos: previamente se analizan los puestos de trabajo para luego realizar la planificación de los recursos humanos.

Procesos de afectación: aquí se incorporan los individuos a la organización a través de un proceso de reclutamiento, selección, contratación y socializándose a los puestos de trabajo.

Procesos de formación y desarrollo: permite el mejoramiento de la formación profesional del individuo en la organización y así poder establecer un enlace entre la formación y las responsabilidades que la empresa le otorga.

Procesos de mantenimiento: Crea condiciones satisfactorias para el buen desempeño de las personas aumentando la calidad de vida.

Procesos sustractivos: Se manejan las desvinculaciones tanto voluntarias o no de los individuos.

Procesos de evaluación y compensación: registra el desempeño de los individuos, así como la compensación en base a ese desempeño.

La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que componen la organización, con el objetivo de desarrollar tanto al personal y como a la organización, es decir, mantenerse operativo de forma eficiente y así alcanzar las metas planteadas por la organización. Delgado y Colombet (2013) muestran una serie de objetivos que están vinculados a la gestión de recursos humanos:

- Captar a la mayor cantidad de personas con potencial.
- Crear mecanismos para retornelos al interior de la organización.
- Desarrollar potencial de sus trabajadores.
- Crear mecanismos creativos de participación.
- Dotar a los trabajadores de condiciones dignas.
- Crear espacios para la participación de los trabajadores.
- Crear espacios que permitan una mayor productividad.
- Hacer cumplir los diversos marcos regulatorios que permitan un ejercicio sano y de convivencia.
- Hacer del diálogo social una práctica para la convivencia. (p. 197)

### 3.2.2. Subsistemas de Recursos Humanos

El Subsistema de Recursos Humanos se encuentra conformado por diversos procesos o tareas, que deben engranar de forma armónica para alcanzar el éxito del equipo y de esta forma alcanzar el objetivo deseado por las organización en función de sus necesidades. Por lo tanto, la eficiencia de un sistema depende del buen cumplimiento de las labores con que se relacionan sus diversos componentes; siendo cada uno de éstos necesarios para alcanzar objetivos específicos.

Por su lado, para Chiavenato (2000) citado por Cejas y Chirinos (2014;31), "plantea seis actividades o subsistemas de recursos humanos":

**Admisión de personas:** Para incluir nuevas personas en la empresa. Incluye el reclutamiento y selección de personas.

**Aplicación de personas:** Donde se diseñan las actividades que las personas realizan en la empresa, permitiendo orientar y acompañar el desempeño. Incluye diseño organizacional y de cargos, análisis de descripciones de cargos, orientación de las personas y evaluación de desempeño.

**Compensación de las personas:** Actividades dirigidas a incentivar y satisfacer las necesidades individuales. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios.

**Desarrollo de personas:** Dirigidas a capacitar e incrementar el desarrollo personal y profesional. Incluye: entrenamiento y desarrollo, programas de cambio de comunicación e integración y desarrollo de las carreras.

**Mantenimiento de las personas:** Destinado a crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias. Incluye: seguridad y calidad de vida, mantenimiento de relaciones laborales, administración de la disciplina.

**Evaluación de personal:** Procesos empleados para acompañar, controlar y verificar las actividades de las personas y los resultados. Incluye: bases de datos y sistemas de formación general.

Con base a lo expuesto, el sistema de recursos humanos está constituido por un conjunto de subsistema, que hacen de la gestión de recursos humanos una conjugación de tareas necesarias para garantizar el alcance de los objetivos organizacionales con el apoyo del capital humano.

A continuación en la presente investigación se abordará el subsistema de adiestramiento, con más precisión, ya que es una de las variables inmersa en los objetivos pretendidos, de manera que el investigador pueda tener una orientación precisa del subsistema antes mencionado, para la interpretación de los resultados.

### **3.2.3. Modelo sistémico de Adiestramiento y Desarrollo de Recursos Humanos**

El desarrollo de recursos humanos, fortalece la efectividad a los grupos y a toda la organización que se ven sometidos en constantes cambios, por lo tanto, es un proceso que debe comenzar cuando los individuos se unen a la empresa y continúan durante todo su tiempo laboral. El desarrollo organizacional se refiere a los programas de desarrollo de recursos humanos cuyo objetivo es transformar el ambiente dentro de la empresa para auxiliar a los empleados y facilitarles herramientas para su mejor desempeño.

Cejas y Chirinos (2014), expresan lo siguiente acerca de la importancia de este subsistema y el desarrollo de los trabajadores:

En todos los elementos, los trabajadores son quizás el factor más destacable, en ellos se busca de una formación polivalente y capaz de responder a las demandas y a las exigencias del sector productivo. En un proceso que integre el saber, el hacer y en el ser, es decir la capacidad de aprender se demuestre también en la capacidad de demostrar el aprendizaje a través de las situaciones propias de toda actividad laboral. (p. 90)

Igualmente, el desarrollo organizacional alcanza la planeación de la profesionalización en donde se establecen metas para el recurso humano y se determinan los medios para alcanzarlos. Por otro lado, se toma en cuenta la evaluación de desempeño que facilita a los empleados la oportunidad de aprovechar

sus fortalezas y vencer debilidades, lo que les permite transformarse en empleados más satisfechos y provechosos.

Es importante destacar las diferencias que existe entre la educación formal que corresponde a certificaciones y titulaciones dadas por la administración de la educación de los distintos países, y de la formación profesional, aquella que tiene como objetivo el aprendizaje de conocimientos y técnicas para el mejor desenvolvimiento del hombre en el mundo del trabajo. Algunos autores destacan elementos de la formación profesional con conceptos como adiestramiento y desarrollo, considerados elementos de formación complementaria para individuos que requieren alcanzar objetivos específicos en sus puestos de trabajo o para alcanzar ascensos o transferencias conocidos como desarrollo de personal y citados por algunos autores como rutas de carreras. Por su parte, Rey (2013), define:

El Adiestramiento, llamado también entrenamiento o capacitación, es un proceso educativo y a corto plazo aplicado de manera sistemático y organizada, mediante el cual se imparten conocimientos y/o se desarrollan habilidades, destrezas o actitudes a los trabajadores de una organización con la intención de perfeccionar puntualmente aspectos inherentes al cargo que ocupan, a fin de lograr un rendimiento eficaz y eficiente de las actividades que deben realizar en función de objetivos definidos. (p. 54)

Mientras que algunos autores definen metodologías específicas para planes de adiestramiento y entrenamiento con el objetivo de lograr el desarrollo del personal, hay autores que delimitan y separan estructuralmente los conceptos de entrenamiento y adiestramiento del desarrollo en sí. Este enfoque está orientado a considerar el adiestramiento por resultados, mientras que desarrollo fija su mirada en competencias. Esto se puede fundamentar de acuerdo a lo planteado por Rey (2013), que dice que:

El desarrollo se define como un proceso continuo, a largo plazo, el cual aplicado de manera sistemática y organizada, permite que las personas se vayan preparando progresivamente para ocupar posiciones superiores o más relevantes dentro de la organización, en función de sus capacidades y

potencialidades demostradas. Lo cual hace suponer que el desarrollo es al final una sumatoria de diversas experiencias de adiestramiento. (p. 55)

Con base a lo citado, el desarrollo por lo tanto, conjuga una serie de capacidades, competencias y potencialidades que se van logrando paulatinamente, lo que da la oportunidad al individuo de ir cubriendo diferentes posiciones en una organización.

Por otra parte como se ha mencionado anteriormente, el adiestramiento del personal, dado el enfoque de esta investigación, se ubica bajo la perspectiva de un modelo sistémico, donde funcionan e interrelacionan distintas formas de llevar a cabo estas funciones beneficiando tanto al capital humano como a la organización. Desde esta visión, el adiestramiento se convierte en un subsistema de uno mayor y está vinculado a otros, manteniendo la sinergia.

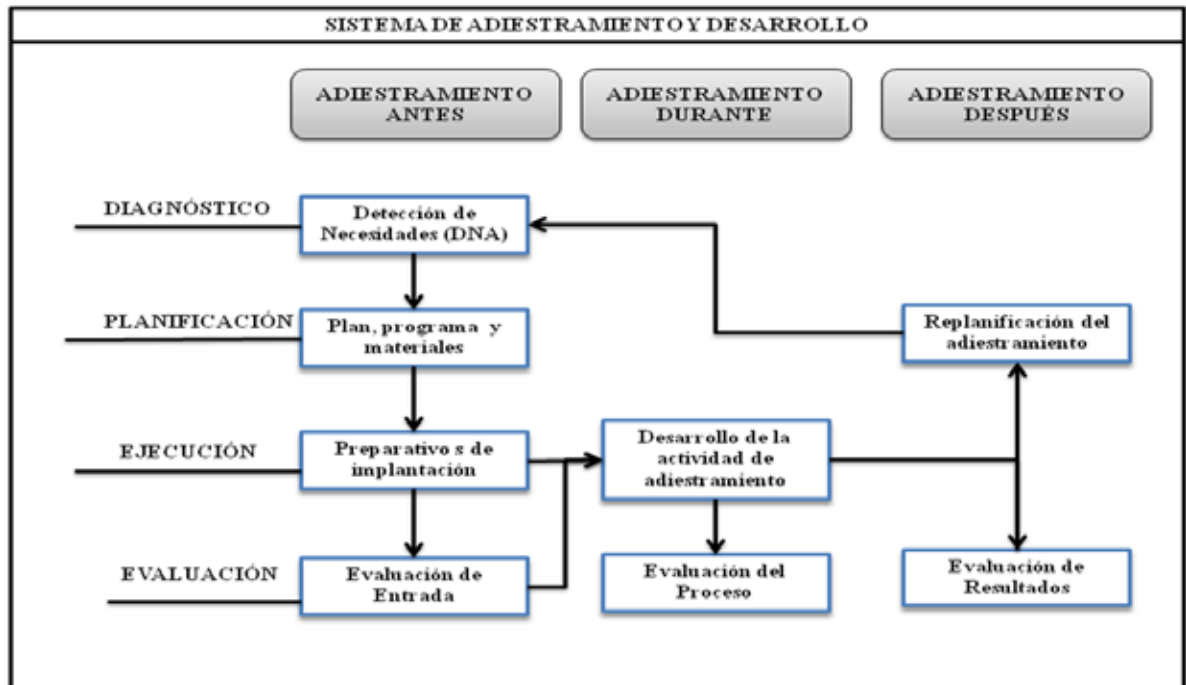
En palabras de Rey (2013), la misión del sistema de adiestramiento de personal:

Es la de lograr que las personas luego que ingresen a la organización, reciban la preparación necesaria y suficiente en calidad y cantidad, para alcanzar un desempeño óptimo en sus funciones y aprovechar al máximo las potencialidades de cada colaborador a lo largo de su permanencia dentro de la organización. Este sistema está conformado por cuatro subsistemas: diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación. (p. 59)

Retomando las ideas principales del autor suscrito, el subsistema de adiestramiento de personal, para su estudio se tomará como una unidad compuesto por partes, cada una asume su rol como un subsistema con sus propias características y funciones, el cual está dividido en cuatro partes, a continuación se presenta un esbozo de este modelo sistémico expuesto por Rey (2013):

En atención al modelo propuesto por Rey (2013), los subsistemas son: diagnóstico, donde se efectúan las actividades para realizar la detección de necesidades de adiestramiento, la planificación, ejecución y evaluación (ver Figura 2).

Figura 2. Sistema de adiestramiento y desarrollo



Fuente: tomado de Rey (2013), a partir de otros autores

### 3.2.4. Modelo de evaluación de la formación de Kirkpatrick Donal (1998)

Kirkpatrick (1998) citado por Rodríguez (2005), afirma que:

La razón para evaluar un programa de adiestramiento es para determinar la efectividad de dicho programa. Cuando se termina de evaluar se espera que los resultados sean positivos y gratificantes, tanto para las personas responsables del programa como para los gerentes de alto nivel, quienes toman decisiones basándose en la evaluación del programa. (p. 6)

Un buen adiestramiento garantiza la fabricación de mejores productos a un menor costo. Muchas empresas no realizan planes de adiestramiento por considerar que aumenta costos y no saben si se justifica la inversión. El primer nivel del modelo de

Kirkpatrick es el Nivel Reacción, en el cual se mide la satisfacción de los participantes frente al programa de adiestramiento. El segundo, el Nivel Aprendizaje busca medir si se han llevado a cabo entre los participantes cambios de actitud, la adquisición de nuevos conocimientos y el aumento de destrezas y habilidades.

El tercer nivel, Cambio de Conducta busca medir si los participantes lograron cambiar sus conductas luego de haber recibido el adiestramiento, es decir, si han trasladado los conocimientos y destrezas adquiridas durante el programa al sitio de trabajo. Finalmente, el cuarto nivel, Resultados, busca medir si efectivamente se observan mejorías en la organización gracias a que los participantes realizaron el adiestramiento.

Donald Kirkpatrick por Rodríguez (2005), presenta un modelo de cuatro niveles de medición, los cuales pueden ser utilizados para medir programas educativos de adiestramiento, programas de mejoramiento de actuación, iniciativas de cambios organizacionales, programas de recursos humanos, iniciativas de tecnología e iniciativas de desarrollo organizacional.

Al respecto, no está demás tener de soporte este modelo de evaluación de formación creado por Kirkpatrick, que complementa el subsistema de evaluación del adiestramiento de personal presentado anteriormente, el cual se divide en valuación de entrada, proceso y salida.

Cabe destacar, que los niveles del modelo están orientados al último subsistema de evaluación, puede servir de medida para determinar si realmente el adiestramiento ha sido efectivo, tanto desde el punto de vista del trabajador como de los esfuerzos desarrollados por el departamento de recursos humanos. En el caso de la investigación la empresa Telefónica Venezolana C.A., la gestión de recursos humanos no efectúa las funciones inherentes al adiestramiento en forma adecuada, por lo tanto, no tiene parámetros que sirvan de guía para conocer la efectividad de estas actividades, pero es una guía que orientará las operaciones en esta materia.

### **3.2.5. Adiestramiento**

En la Gestión del Talento Humano un pilar fundamental es el Adiestramiento definido por Chiavenato (2014;416) como “la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función, así como dotar al personal de conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el cumplimiento de dichas funciones”.

El adiestramiento satisface las necesidades para lograr los objetivos establecidos para un cargo, de manera que las organizaciones deben proporcionar y garantizar los medios para que el talento humano desarrolle procesos de aprendizaje hacia lo positivo, complementando y reforzando las actividades planeadas, para garantizar el desarrollo de conocimientos, destrezas, actitudes y habilidades requeridas por el individuo en la ejecución de las funciones de un cargo.

El adiestramiento proporciona a los empleados habilidades concretas o les ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento, esta es una necesidad que se deriva de los drásticos cambios que están ocurriendo en la organización, Certo (1984;286) define el adiestramiento como “el proceso que se sigue para desarrollar cualidades en los recursos humanos que en última instancia los capaciten para ser más productivos, y consecuentemente, para que contribuyan mejor al logro de las metas organizacionales”.

El propósito del adiestramiento es conseguir la preparación de las personas hasta alcanzar el nivel deseado en las funciones actuales que emplea, además de proporcionar los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieran para cumplir las actividades enmarcadas en dichas funciones. En este orden de ideas Villegas (citado por Rondón 2007), señala el adiestramiento como “el proceso que consiste en lograr cambios en el comportamiento humano de un individuo, a menudo aplicada a la adquisición de pericias limitadas, con un alcance hacia tareas específicas”.

Para este autor el adiestramiento impacta al ser humano en forma holística, su preparación para una tarea la cual implica en su crecimiento personal, así como su

desempeño para lograr los objetivos de forma óptima a partir de la adquisición de un conocimiento continuo para mejoras del ya existente.

Según Paz (citado por Cejas y Grau, 2010), “el objetivo general que persigue el adiestramiento es el de mejorar el rendimiento en el individuo en un puesto concreto, mediante el fortalecimiento y crecimiento de las habilidades y conocimientos, contribuyendo eficazmente al logro de las metas institucionales”. Los objetivos del adiestramiento establecen desde un principio las expectativas de los empleados sobre su preparación al finalizar el programa (o al fin de cada etapa formativa), y sobre las condiciones en que tendrán que demostrar lo aprendido y los niveles que han de alcanzar para ser competentes.

En el marco de la formación del talento humano el adiestramiento tiene como objetivos según Chiavenato (1999) los siguientes:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo 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 de que dispone la empresa para alcanzarlos (p.417).

Es importante resaltar que el adiestramiento debe ir más allá de lo que se nombró con anterioridad después debe incluir actividades de desarrollo y planeación de carrera profesional en toda la estructura organizativa pues cada empleado tiene aspiraciones de índole personal y la organización debe tomar en cuenta estas metas

que tengan los trabajadores para mantener la motivación y el sentido de pertenencia a la organización.

### **Tipos de Adiestramiento**

De acuerdo con Chiavenato (2014), los tipos de adiestramiento son:

**Sistemático:** Es el adiestramiento programado por la empresa, a través de la gerencia de recursos humanos. Se cumplen etapas sucesivas y sistemáticas que obedecen a una rigurosa planificación.

**Asistemático:** Es el adiestramiento que el trabajador recibe cada vez que ejecuta una tarea, es orientado por el supervisor o algún otro compañero. Se produce normalmente en el área laboral sin que responda a una planificación previa.

Según a quien va dirigido:

- A nivel de obreros: Es el adiestramiento impartido para un puesto específico.
- A nivel de empleados: Es el orientado a la preparación para los diferentes puestos de trabajo que pueda desempeñar un empleado competente.
- A nivel de Supervisor: Está dirigido a mejorar la ejecución del supervisor en su puesto actual y a prepararlo para ascensos a los rangos inmediatos, mediante el desarrollo de sus conocimientos.
- A todos los niveles: Está orientado a los grupos de personas que integran los diferentes niveles, incluyen desde la preparación previa al empleo hasta cursos previos al retiro, ofreciendo oportunidades de adiestramiento a los no especializados que buscan convertirse en semiespecializados a los administradores intermedios en camino a convertirse en ejecutivos, y preparación exclusiva para gerentes generales y funcionarios.
- A nivel Gerencial: Se efectúa el adiestramiento para preparar a los gerentes para futuros ascensos, mantenerlos al día con los avances tecnológicos, fortalecer el espíritu de trabajo de los gerentes de los niveles inferiores, y para contribuir al mejoramiento de las relaciones interpersonales.

**Adiestramiento Correctivo:** Es el que se realiza cuando las destrezas y conocimientos no se han usado o se aprendieron mal desde el principio, por tanto tiene que refrescarse a través de cursos teóricos- prácticos pues con el correr del tiempo un empleado puede olvidar procedimientos que aprendió durante su iniciación, o adquirir hábitos de descuido que le exigen menos energía y esfuerzo intelectual, o la misma administración puede introducir nuevos procedimientos y equipos que alteran los procesos, de manera que el adiestramiento no es un proceso de un solo paso sino una responsabilidad continua de la gerencia.

**Adiestramiento para mejorar:** Está orientado a los individuos que van a ser promocionados o ascendidos de puesto, de tal manera que puedan aprender algunas de las destrezas y conocimientos de las posiciones superiores, el punto clave de estos programas es la oportunidad que se les da a los individuos de motivarlos para llegar a posiciones de mayor responsabilidad y mejor remunerados.

**Adiestramiento para la Creatividad:** El objetivo de este programa es impulsar a los individuos a elevar sus pensamientos más allá de las rutas tradicionales, buscar ampliar sus perspectivas y sus puntos de vista, a correlacionar lo que se han pasado por alto, a hacer resaltar los hechos significativos y a desarrollar experiencia y capacidad especial en este proceso. El hecho que las personas pueden aprender a pensar creativamente, ha implicado el desarrollo de recursos, métodos creativos para trabajadores en todas las áreas.

**Adiestramiento en el Cargo:** Es el que se realiza en el mismo puesto de trabajo, al participante se le corregirán sus errores sobre la marcha y aprenderá en forma objetiva las habilidades, conocimientos y destrezas que exige el buen desempeño de su cargo. Por otra parte, facilita las relaciones interpersonales entre el supervisor y el supervisado, también proporciona una sana fuente de motivación para el trabajador. El adiestramiento en el trabajo lo puede hacer el supervisor, o algún antiguo trabajador de gran experiencia en el cargo. Este tipo de adiestramiento se emplea con frecuencia en los nuevos trabajadores, y se hará necesario cada vez que se produzcan cambios en la tecnología.

**Adiestramiento Vestibular:** Es un programa que se imparte fuera del trabajo, este tipo de adiestramiento se lleva a cabo cuando la labor es difícil, cuando los errores o la lentitud hayan de obstaculizar realmente los planes o sistemas de producción y cuando se necesita una instrucción especial. En ciertos empleos, si se coloca inmediatamente al empleado nuevo en la situación de trabajo, pondrá en peligro su propia seguridad física y el bienestar de los demás, corriéndose además el riesgo de dañar equipos costosos. Por otro lado el adiestramiento vestibular resulta caro de administrar y el empleado está siendo enseñado por instructores que no habrán de trabajar con él ni habrán de evaluar su actuación real cuando pase a desempeñar su verdadero empleo.

**Adiestramiento por Inducción:** Se conoce como un programa que consiste en instalar adecuadamente cada nuevo empleado en su puesto. No sólo le dan a conocer a fondo las labores que se espera que lleve a cabo, sino también le informan acerca de las reglas y de la política de personal de la compañía. Le presentan a sus compañeros de trabajo y le dan una idea de cómo su labor encaja en el funcionamiento general de la organización. Un programa de inducción ayuda a que el nuevo empleado se identifique con la organización y sus procedimientos. Igualmente le da cierto sentido de la importancia de la labor que habrá de ejecutar.

**Adiestramiento Polivalente:** Es un proceso de formación sistemático y continuo que busca preparar al individuo para ejercer varias funciones interrelacionadas entre sí. El objetivo es contar con personal multihabilidoso capaz de enfrentar y resolver contingencia y vacante que en un momento determinado viva la organización.

**Técnicas de Adiestramiento:** Actualmente se encuentran disponibles varias técnicas mediante las cuales pueden ser obtenidos los objetivos de los programas de adiestramiento. El uso de una técnica en particular va a depender de los objetivos del curso de adiestramiento, así como también de las habilidades y potencialidades del instructor y de los individuos de adiestramiento, el número probable de individuos a participar, el nivel de trabajo y factores tales como el tiempo y los gastos involucrados.

Entre las técnicas comúnmente empleadas se destacan de acuerdo con Chiavenato (2014):

1.- Conferencias: Es una de las técnicas más tradicionales, donde individuos con un mínimo de estudios formales asisten a un gran número de conferencias. En éstas el instructor presenta los puntos básicos de conocimiento e información que el oyente debe asimilar, y basándose en ello debe actuar positivamente. En el ambiente de trabajo el conferencista puede ser un especialista, el superior formal o algún otro individuo que pueda proporcionar información a una o a varias personas en un mínimo de tiempo.

2.- Simulación: Consiste en hacer una réplica de las situaciones organizacionales en un ambiente de aprendizaje, es una copia de la realizada. Esta técnica se ha usado durante mucho tiempo para desarrollar aptitudes, haciendo que los miembros participen en un juego de pretender ser, actúan como lo harían en situaciones reales de la vida de los negocios, con el fin de obtener práctica en la toma de decisiones o en trabajar como en un grupo, evaluando después su ejecución.

3.- Rotación de Puestos: Se basa en el cambio del individuo desde un puesto hasta otro, de manera que obtenga amplia experiencia y resuelva variedad de problemas.

4.- Adiestramiento en Grupos "T": esta técnica de los grupos "T" ("T" significa training, adiestramiento) se conoce también como adiestramiento de sensibilidad o de laboratorio. Esta técnica se diferencia de las demás en que trata problemas reales, no simulados, que existen dentro del grupo mismo y no dentro de la organización. En lugar de enseñar destrezas o comprensión intelectual, busca modificar las actitudes subyacentes y el comportamiento en el trabajo. Es considerada como una de las técnicas más efectivas para cambiar actitudes y finalmente modificar el comportamiento, pues el objetivo fundamental de ésta es descubrir cómo funcionan los grupos y cómo diagnosticar sus problemas, desarrollar relaciones más competentes y auténticas, hacer frente a los problemas interpersonales de manera que se puedan resolver en lugar de evitarlos, el logro de una mayor eficacia en el comportamiento en cuanto a las interrelaciones con los distintos ambientes.

5.- Adiestramiento asistido por Computadoras: Esta técnica de enseñanza consiste en impartir conocimientos mediante la autoinstrucción, en forma rápida y metódica. Se proporciona información al individuo mediante un programa en la máquina, se le plantea una pregunta o situación que utilice la información dada, y de inmediato el usuario percibe la retroalimentación suministrada en el programa. La ventaja de esta técnica es que toma en cuenta las diferencias de aptitudes individuales, puesto que cada persona aprende a su propio ritmo.

6.- Talleres de Calidad Personal: Es una técnica de adiestramiento que tiene como finalidad someter a los involucrados a un proceso de optimización personal que se centra en el mejoramiento de las relaciones humanas y aprender a trabajar en equipo. Es necesario precisar que en la práctica organizacional real, no existe una técnica de adiestramiento única que sea la mejor. Distintas técnicas alcanzan distintos niveles de eficacia dependiendo de las variables, tales como: Objetivo del Adiestramiento, Actitudes del Participante y la Pericia del Instructor.

7.- Diseño de Programas de Adiestramiento: Un Programa de Adiestramiento puede utilizar varias técnicas simultáneamente. Los expertos en Adiestramiento usualmente desarrollan combinaciones de técnicas que se consideran más adecuadas, siempre tomando en consideración las necesidades específicas de las Organizaciones.

Estos tipos de adiestramientos y técnicas pueden ser utilizados adaptándolas a las características, necesidades y condiciones que presenten las organizaciones. En este caso en particular serán determinantes para la propuesta de la presente investigación.

### **3.3. Bases Legales**

Las bases legales, permiten establecer el marco jurídico que sustenta la investigación, al respecto se mencionan los artículos que tienen relación directa con los temas abordados.

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 36.860. Diciembre 30, 1999.**

Artículo 87: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes de garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Este artículo se constituye una base legal, ya que determina el derecho de los trabajadores(as) de condiciones laborales que le permitan el ejercicio de sus labores, entre estas el adiestramiento de personal se puede considerar un elemento prioritario para que el individuo pueda ejercer sus actividades en un contexto organizativo óptimo, asimismo perfeccionar sus competencias en la búsqueda del máximo aprovechamiento personal.

**Ley Orgánica del Trabajo, Las Trabajadoras y Los Trabajadores (2012)**

Artículo 26. Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa.

Teniendo presente los señalamientos contenidos en la presente ley, se convierte en una base legal al regular el derecho y deber de trabajar, de acuerdo a las capacidades

y aptitudes que deben poseer los trabajadores, para ello a través del adiestramiento se fortalecen las competencias laborales de manera que contribuye con el desarrollo del personal.

### Capítulo III. De la Educación desde el Trabajo

Artículo 314. Facilitar la formación de los trabajadores/as dentro de la empresa, brindando las condiciones necesarias para su constante educación, no solo sobre los procesos de producción de su puesto de trabajo, sino también para que adquieran conocimientos sobre otras técnicas y destrezas que amplíen y mejoren su desarrollo integral.

Con base a lo expuesto, este artículo también es relevante para la investigación, porque se determina que se debe proporcionar al trabajador las condiciones para la adquisición de habilidades y destrezas que no solo deben ser desarrolladas en el ámbito de trabajo, sino que debe proporcionar escenarios para lograr el desarrollo personal.

### **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2005)**

Artículo 01: El objeto de la presente Ley es:

1. Establecer las instituciones, normas y lineamientos de las políticas, y los órganos y entes que permitan garantizar a los trabajadores y trabajadoras, condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro y saludable, la prevención de los accidentes de trabajo y las enfermedades ocupacionales, la reparación integral del daño sufrido y la

promoción e incentivo al desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

En lo que respecta a esta se relaciona al abordar el derecho de los trabajadores (as) de contar con condiciones de seguridad, salud y bienestar para que puedan realizar una labor; siendo importante la consideración expuesta en el artículo el referido a las facultades físicas y mentales que entre estas se considerarían las competencias tanto personales, técnicas y generales requeridas para un desempeño exitoso.

### **3.4. Definición de Términos**

**Análisis de necesidades del puesto:** Estudio que proporciona información sobre las tareas que deberán realizarse en cada puesto, las habilidades necesarias para realizar dichas tareas y las normas mínimas aceptables del rendimiento.

**Evaluación del rendimiento:** Proceso de determinación del desempeño actual de un trabajador y de su desarrollo potencial. Como técnica de gestión es también un indicador del estilo directivo existente en la organización. Tanto la heteroevaluación como la autoevaluación pueden estar condicionadas por factores de percepción subjetiva del evaluador, así como por el grado de objetivización del rendimiento a evaluar. Para maximizar el acierto deben aplicarse criterios objetivables sobre quién evalúa, qué evalúa y cómo lo hace. Estos criterios deberán ser contrastables y medibles cuantitativa y cualitativamente.

**Habilidades/destrezas:** Capacidad de un individuo para realizar con pericia, precisión, facilidad y economía de tiempo y esfuerzo.

**Motivación:** Aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En GRH alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.

**Perfil profesional:** Conjunto de competencias definidas en relación con una

actividad profesional. Entre estas competencias se encuentran los saberes, las técnicas, aptitudes y actitudes sociales

**Perfil profesional de la ocupación:** Se refiere al conjunto de saberes, técnicas, aptitudes y actitudes que debe poseer teóricamente la persona para desarrollar una ocupación dada.

**Requerimientos del puesto:** Se refiere a las características o requisitos físicos, psicológicos, socioeconómicos o de algún otro tipo que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto.

## CAPÍTULO IV

### FASES METODOLÓGICAS

#### 4.1 Tipo y Diseño de Investigación

Las fases metodológicas reflejan los pasos ordenados del desarrollo del estudio el cual se conforman en el diagnóstico, identificación de factores y propuesta. El presente informe de pasantía toma en cuenta la situación de la empresa a la cual se dirige. Así mismo, su modalidad de campo se determinará debido a que la información se obtendrá directamente de la realidad; en este sentido Sabino (2007) señala que:

Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen de forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo; estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediarios de ninguna naturaleza. (p.89)

En este sentido el informe orientado como una estrategia de campo, obtiene una realidad, concreta evidencias, información y datos que permiten tomar decisiones y plantear soluciones en cuanto a la formulación del proyecto.

De acuerdo a los objetivos considerados el modelo que se adapta es el proyecto factible, investigación de campo de tipo descriptivo. Según Hurtado y Toro (2007), señalan que: “Una investigación proyectiva o proyecto factible, consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, los cuales constituyen una solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social o de una institución”. (p.56)

## **4.2 Fases de la Investigación**

Para dar cumplimiento con los objetivos propuestos es importante mencionar que la investigación está estructurada en tres fases metodológica las cuales se describen a continuación.

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

Para el diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra el proceso de evaluación de la eficacia del adiestramiento, se hace imprescindible conocer en primera instancia la cantidad de personal involucradas en la situación, en este caso la población. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010;2014) se entiende "...Por población se entiende a un conjunto infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes".

En el caso de estudio, el universo o la población es finita, precisa y homogénea, compuesta por los empleados que laboran en el Departamento de Recursos Humanos, la cual alcanza un total de tres (03) personas el Coordinador de Recursos Humanos y dos Analistas de Recursos Humanos.

Debido a que la población de la investigación es pequeña no es necesaria la selección de una muestra; por lo tanto la muestra es igual a la población. Su fundamental característica se basa en que todas las personas conocen del proceso de adiestramiento o están relacionadas con el mismo, porque laboran en el departamento responsable de estas operaciones, lo que la hace homogénea, por lo tanto, la confiabilidad de la muestra establecida es altamente representativa.

En relación a la forma de recolectar información se utilizarán técnicas e instrumentos apropiados a fin de obtener datos de las fuentes. Las fuentes son los hechos o documentos a los que acude el investigador, que le permite tener información y las técnicas son los medios empleados para recolectar dicha información.

Por consiguiente las fuentes de investigación a utilizar serán: la técnica de observación directa y la encuesta; estas, serán los modos que permitirán obtener la información necesaria para la realización de este informe.

La observación directa, es definida por Sabino (2007) como: “El uso sistemático de los sentidos, en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación”. (p.152). En este orden de ideas se puede mencionar que la observación directa, es el uso sistemático de los sentidos orientados a la captación de la realidad que se estudia y cuyo instrumento de recolección de datos estará representado en las observaciones realizadas en la empresa.

En otro sentido, la encuesta, tiene una herramienta, por lo tanto dicho instrumento a utilizar en el particular es el cuestionario, estructurado por una serie de preguntas e inquietudes agrupadas para que un grupo determinado de personas expresen su opinión por escrito. Con base a lo anterior, el cuestionario representa un formato a través del cual se levanta información útil, Arias (2012) haciendo referencia a los cuestionarios expresa:

Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. (p.74)

#### **4.2.2 Fase II. Identifica las deficiencias en el proceso de adiestramiento y capacitación de personal.**

Para esta fase que consiste en la identificación de las deficiencias en el proceso de adiestramiento y capacitación de personal, se tomará como base los resultados de la encuesta aplicada a través del cuestionario y las bases teóricas y conceptuales que se expusieron anteriormente para fundamentar el sistema de adiestramiento teórico versus el que está desarrollando la empresa en estudio.

### **4.2.3 Fase III. Elabora un plan integral estratégico para el adiestramiento del personal.**

La fase tercera, consistirá en la elaboración de un plan integral estratégico para el adiestramiento del personal. Este tendrá una estructura integrada por acciones para diseñar la propuesta, que pueden partir desde un plan de detección de necesidades, el propio plan de formación inclusive unos indicadores de adiestramiento, entre otras opciones. Estas acciones dependerán de las deficiencias encontradas en esta área.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS

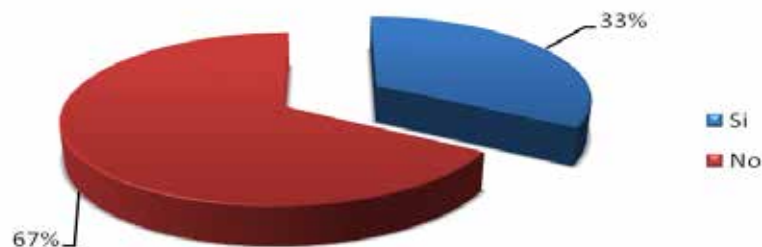
**5.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra el proceso de evaluación de la eficacia del adiestramiento.**

**Ítems 1. ¿Considera que se desarrolla un proceso de evaluación de personal acorde con las expectativas del trabajador?**

**Cuadro N° 1. Proceso de evaluación de personal**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	1	33%
No	2	67%
<b>Total</b>	3	100%

Fuente: Flores (2018)



**Gráfico N° 1. Proceso de evaluación de personal**

Fuente: Flores (2018)

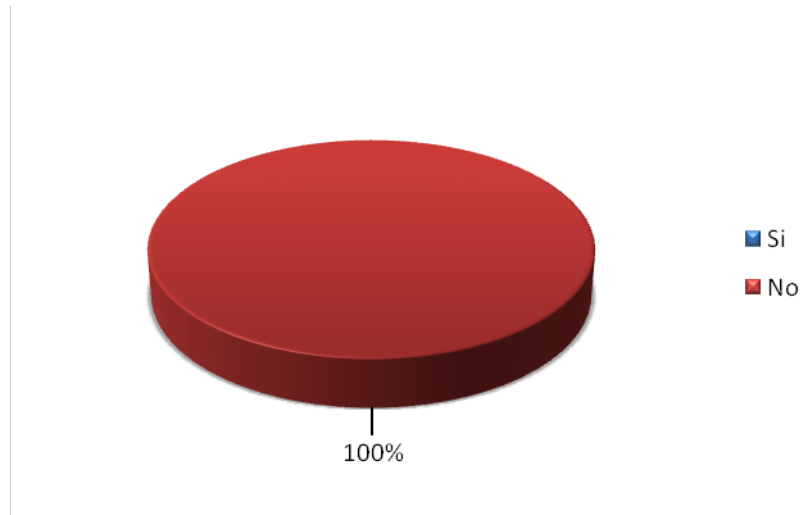
**Análisis:** Con base a los resultados se observa que el 67% de los encuestados consideró que no se desarrolla un proceso de evaluación de personal acorde con las expectativas del trabajador, pero el 33% opinó que sí. De esto se deduce que la percepción del empleado es negativa, ya que la evaluación no cubre sus intereses.

**Ítems 2. ¿Cree que se realiza una evaluación del adiestramiento impartido en la empresa?**

**Cuadro N° 2. Evaluación del adiestramiento**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	0	0%
No	3	100%
<b>Total</b>	3	100%

Fuente: Flores (2018)



**Gráfico N° 2. Evaluación del adiestramiento**  
Fuente: Flores (2018)

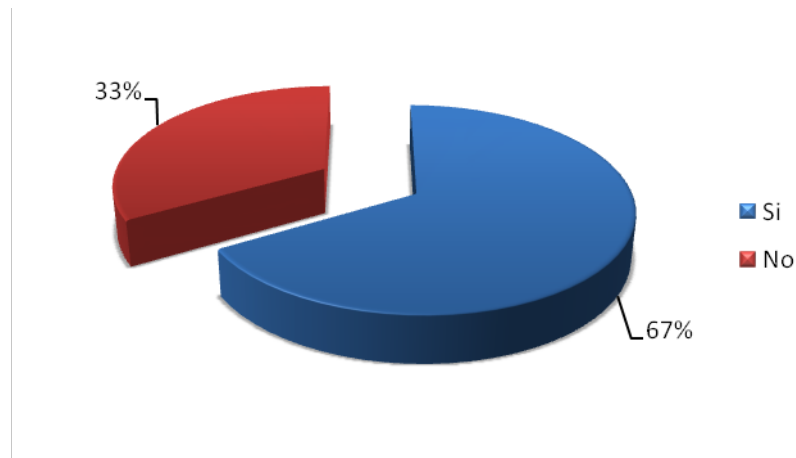
**Análisis:** Los resultados develan que el 100% de los encuestados opinó que no se realiza una evaluación del adiestramiento impartido en la empresa. Esto implica que todo el esfuerzo del adiestramiento no es revisado, chequeado, apreciado a la luz de los objetivos organizaciones para determinar si ha sido efectivo, si ha sido un gasto o una inversión.

**Ítems 3. ¿Estima que se realiza un diagnóstico de necesidades de adiestramiento de personal?**

**Cuadro N° 3. Diagnóstico de necesidades de adiestramiento**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	2	67%
No	1	33%
<b>Total</b>	3	100%

Fuente: Flores (2018)



**Gráfico N° 3. Diagnóstico de necesidades de adiestramiento**

Fuente: Flores (2018)

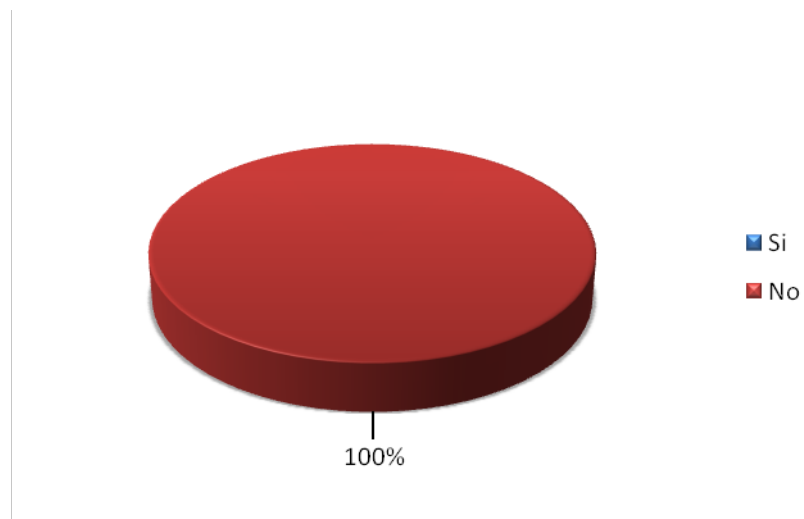
**Análisis:** De acuerdo con los resultados 67% de los encuestados consideró que sí se realiza un diagnóstico de necesidades de adiestramiento de personal, pero el 33% opinó lo contrario. Esto da a entender, que el adiestramiento que aplica la empresa tiene un fundamento sistémico, iniciando con la detección de necesidades que permite conocer los requerimientos del personal, de los procesos y la organización para orientar el plan de formación y capacitación.

**Ítems 4. ¿Piensa que se realiza un inventario de necesidades de personal acorde a los requerimientos de adiestramiento en la empresa?**

**Cuadro N° 4. Inventario de necesidades de personal**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	0	0%
No	3	100%
<b>Total</b>	3	100%

Fuente: Flores (2018)



**Gráfico N° 4. Inventario de necesidades de personal**  
Fuente: Flores (2018)

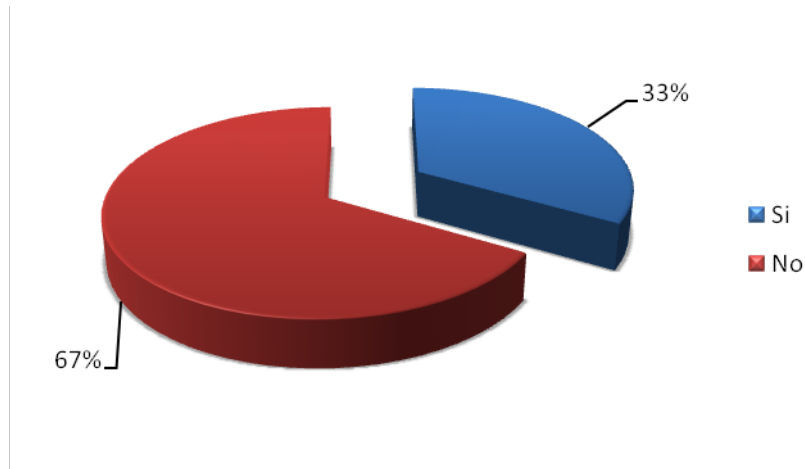
**Análisis:** Con base a lo observado se establece que el 100% de los encuestados opinó que no se realiza un inventario de necesidades de personal acorde a los requerimientos de adiestramiento. Esto da a entender, que se realiza una planificación de adiestramiento sin tener información real de la cantidad de trabajadores presentes en la empresa que necesiten de adiestramiento.

**Ítems 5. ¿Considera que se realiza una planificación del adiestramiento?**

**Cuadro N° 5. Planificación del adiestramiento**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Flores (2018)



**Gráfico N° 5. Planificación del adiestramiento**  
Fuente: Flores (2018)

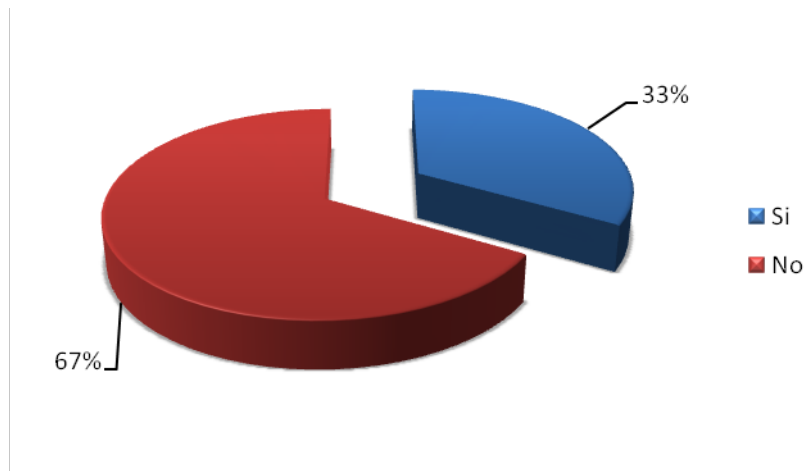
**Análisis:** Los resultados revelan que el 67% de los encuestados consideró que no se realiza una planificación del adiestramiento, pero el 33% opinó que sí se hace. Con base a estos datos, se estima que en el departamento de recursos humanos no se realiza la planeación, lo que implica que el personal no se capacita en función de sus necesidades, se convierte en un gasto, no se cambian actitudes, no se mejoran destrezas o se adquieren más habilidades por parte del empleado, entre otros.

**Ítems 6. ¿Estima que se realiza una planificación de RRHH según las necesidades de la empresa?**

**Cuadro N° 6. Planificación de RRHH**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Flores (2018)



**Gráfico N° 6. Planificación de RRHH**  
Fuente: Flores (2018)

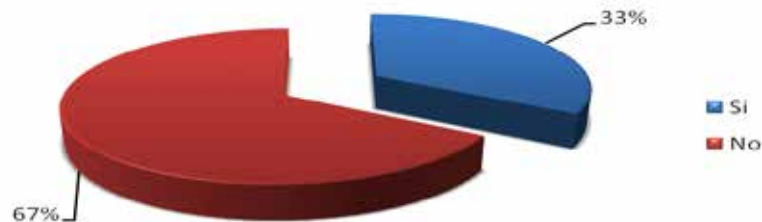
**Análisis:** De acuerdo con los resultados se observa que el 67% de los encuestados estimó que no se realiza una planificación de RRHH según las necesidades de la empresa, pero el 33% opinó que sí se hace. Estos datos develan que existen debilidades con la planeación de esta área, que no solo corresponde al adiestramiento, también se incorporan otras áreas de la gestión de RRHH, que están siendo afectadas por la falta de planificación.

**Ítems 7. ¿La ejecución del plan de adiestramiento se ejecuta según lo planeado?**

**Cuadro N° 7. Ejecución del plan**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Flores (2018)



**Gráfico N° 7. Ejecución del plan**  
Fuente: Flores (2018)

**Análisis:** Los resultados demuestran que el 67% de los encuestados opinó que la ejecución del plan de adiestramiento no se ejecuta según lo planeado, sin embargo el 33% consideró que sí. Estos datos demuestran que se sigue ejecutando el programa de adiestramiento, pero sin seguir las directrices, por lo tanto se desconoce si este contribuye para el logro de los objetivos organizacionales.

El análisis de esta fase de diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra el proceso de evaluación de la eficacia del adiestramiento, dio a conocer que el personal no percibe que el adiestramiento sea válido, ya que no se evalúa al empleado según sus expectativas, el programa de adiestramiento no se valúa tampoco. En cuanto al proceso sistémico del adiestramiento se efectúa un diagnóstico de necesidades pero no se toma en cuenta el inventario de personal. Se ejecuta el programa pero no acorde a la planificación de recursos humanos.

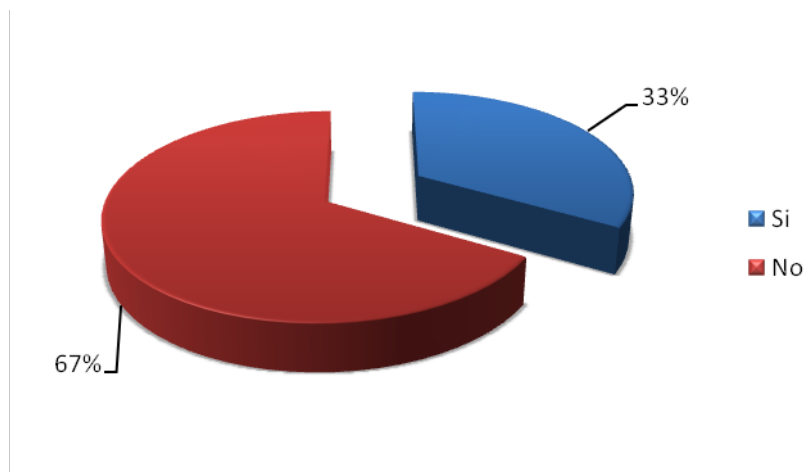
**5.2 Fase II. Identifica las deficiencias en el proceso de adiestramiento y capacitación de personal.**

**Ítems 8. ¿Cree que el desarrollo de sus habilidades laborales ha mejorado a partir del adiestramiento?**

**Cuadro N° 8. Habilidades laborales**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Flores (2018)



**Gráfico N° 8. Habilidades laborales**  
Fuente: Flores (2018)

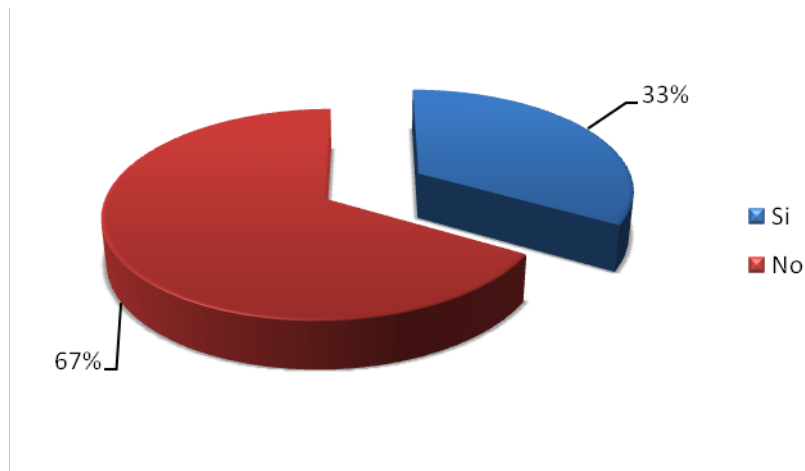
**Análisis:** De acuerdo con los resultados 67% de los encuestados cree que el desarrollo de sus habilidades laborales no ha mejorado a partir del adiestramiento, sin embargo el 33% opinó que sí. Esto permite deducir que el empleado que posea necesidad de ampliar sus conocimientos, adquirir técnicas, procesos, entre otras habilidades, no lo logra a través del programa de adiestramiento actual, siendo una pérdida económica, financiera, de tiempo y capital humano para la empresa.

**Ítems 9. ¿El desarrollo de sus destrezas laborales ha mejorado a partir del adiestramiento?**

**Cuadro N° 9. Destrezas laborales**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Flores (2018)



**Gráfico N° 9. Destrezas laborales**  
Fuente: Flores (2018)

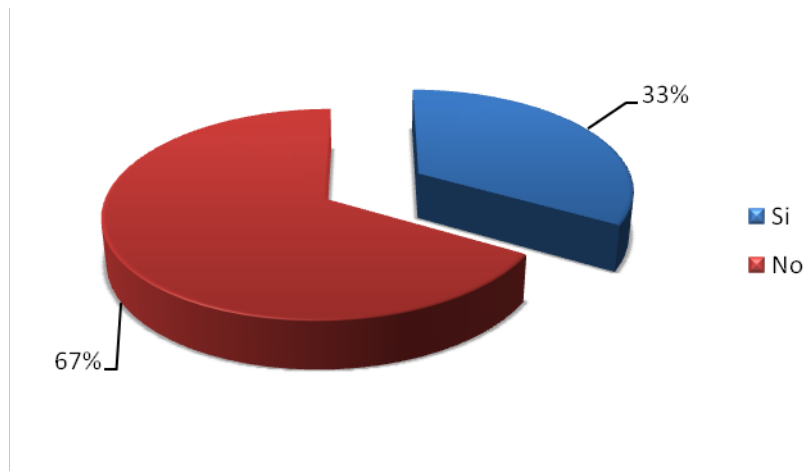
**Análisis:** Los resultados demuestran que el 67% de los encuestados consideran que el desarrollo de sus destrezas laborales no ha mejorado a partir del adiestramiento, pero el 33% opinó que sí. De lo cual se deduce que el trabajador no ha visto mejora sus competencias técnicas en el área de trabajo para desempeñar sus labores, esto representa pérdidas para la empresa y para el personal, ya que el adiestramiento no ha sido efectivo.

**Ítems 10. ¿Piensa que el desarrollo de sus actitudes laborales ha mejorado a partir del adiestramiento?**

**Cuadro N° 10. Desarrollo de actitudes laborales**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Flores (2018)



**Gráfico N° 10. Desarrollo de actitudes laborales**  
Fuente: Flores (2018)

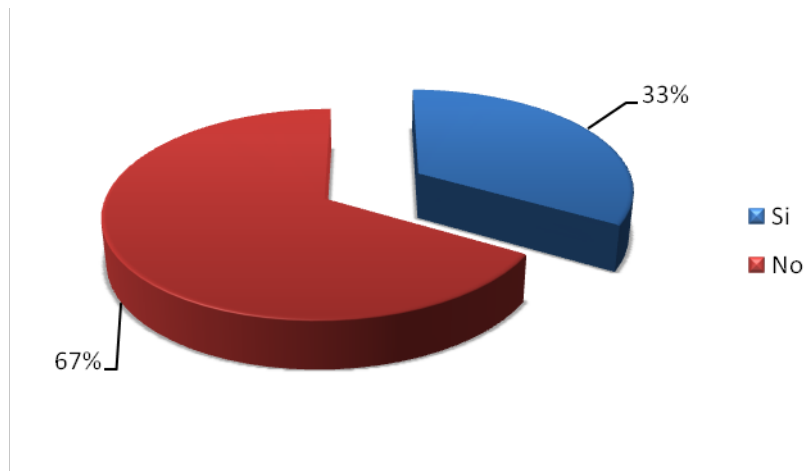
**Análisis:** Con base a lo observado se establece que el 67% de los encuestados consideró que el desarrollo de sus actitudes laborales no ha mejorado a partir del adiestramiento, por el contrario el 33% opinó que sí. De esto se deduce que no se obtienen actitudes favorables para el desempeño del personal, afectando la forma como el trabajador se siente con sus responsabilidades para con la empresa.

**Ítems 11. ¿Considera que ha incrementado su rendimiento laboral a partir del adiestramiento recibido?**

**Cuadro N° 11. Rendimiento laboral**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Flores (2018)



**Gráfico N° 11. Rendimiento laboral**  
Fuente: Flores (2018)

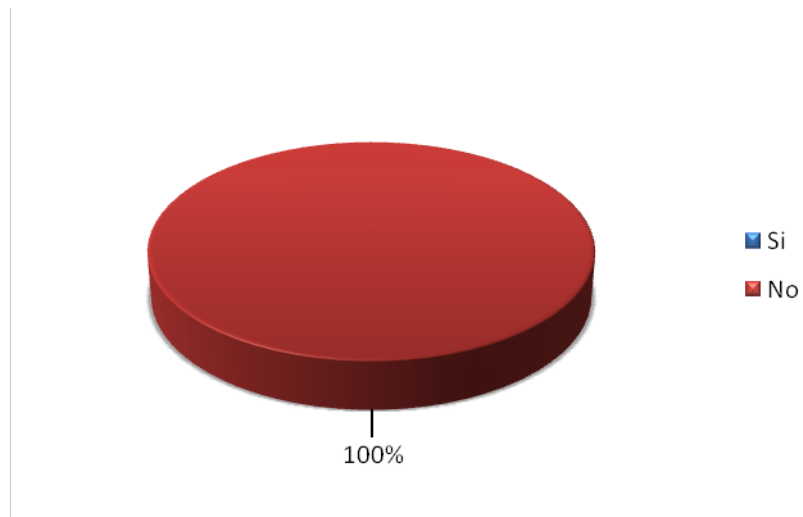
**Análisis:** Los resultados demuestran que el 67% de los encuestados consideró que no ha incrementado su rendimiento laboral a partir del adiestramiento recibido, pero el 33% opinó que sí. De lo cual se desprende el adiestramiento no ha sido efectivo al no incrementar el efecto en el desempeño de trabajador.

**Ítems 12. ¿Discurre que el adiestramiento ha incrementado la motivación del personal?**

**Cuadro N° 12. Motivación del personal**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Flores (2018)



**Gráfico N° 12. Motivación del personal**  
Fuente: Flores (2018)

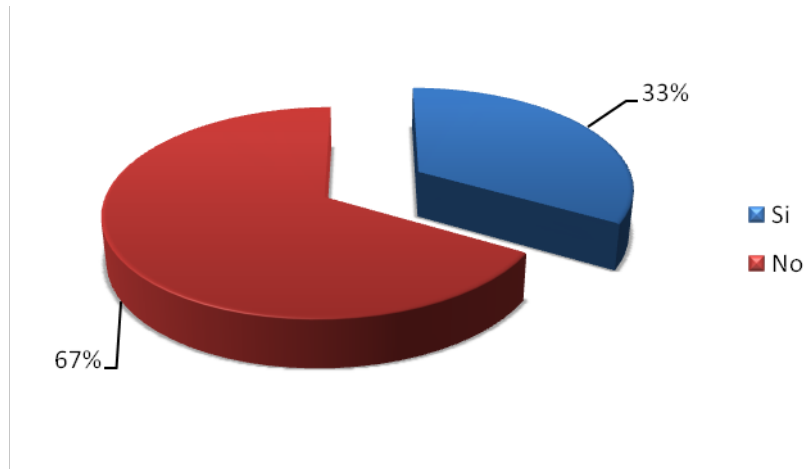
**Análisis:** De acuerdo con los resultados el 100% de los encuestados discurre que el adiestramiento no ha incrementado la motivación del personal. Por lo tanto, se deduce que el grado de satisfacción y percepción del programa de adiestramiento además de las recompensas por el mismo no ha sido efectivo, manteniendo al mismo desmotivado.

**Ítems 13. ¿Estima que el adiestramiento recibido ha consolidado su desarrollo?**

**Cuadro N° 13. Adiestramiento recibido**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Flores (2018)



**Gráfico N° 13. Adiestramiento recibido**  
Fuente: Flores (2018)

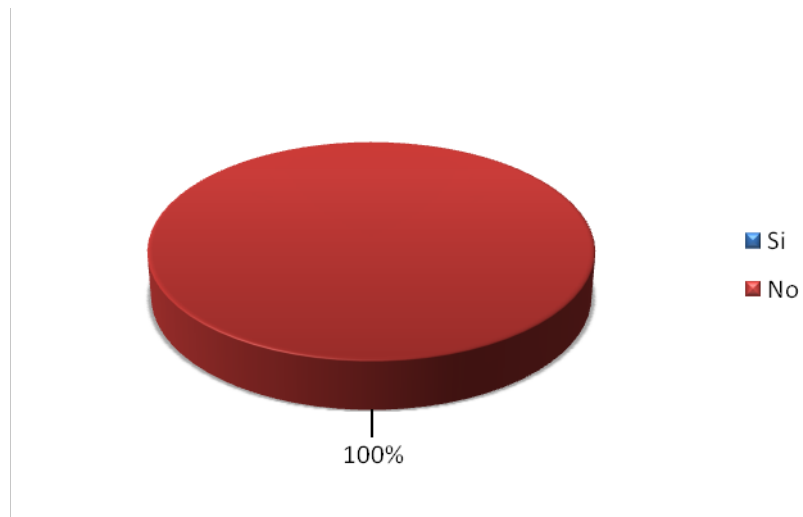
**Análisis:** Los resultados demuestran que el 67% de los encuestados estimó que el adiestramiento recibido no ha consolidado su desarrollo, por el contrario el 33% opinó que sí. Esto verifica el hecho que el adiestramiento recibido no asegura el proceso de desarrollo personal y profesional del trabajador evidenciándose su falta de efectividad.

**Ítems 14. ¿Usted recibe realimentación de su desempeño posterior al adiestramiento recibido?**

**Cuadro N° 14. Realimentación**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Flores (2018)



**Gráfico N° 14. Realimentación**  
Fuente: Flores (2018)

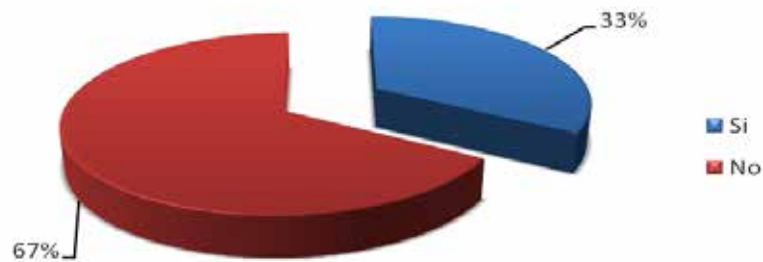
**Análisis:** De acuerdo con los resultados se observa que el 100% de los encuestados opinó que no recibe realimentación de su desempeño posterior al adiestramiento obtenido. Esto implica que el sistema de adiestramiento no cierra el proceso a falta de la realimentación necesaria para que el trabajador conozca realmente su desempeño, las debilidades y fortalezas al ejecutar las actividades laborales.

**Ítems 15. ¿Cree que ha percibido mejores resultados de su desarrollo personal posterior al adiestramiento recibido?**

**Cuadro N° 15. Desarrollo personal**

Alternativas	Frecuencia	Porcentajes
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Flores (2018)



**Gráfico N° 15. Desarrollo personal**  
Fuente: Flores (2018)

**Análisis:** Los resultados demuestran que el 67% de los encuestados opinó que no ha percibido mejores resultados de su desarrollo personal posterior al adiestramiento recibido, pero el 33% opinó que sí. Corroborando estos datos la ineficacia del programa.

El análisis final de esta segunda fase consistió en identificar las deficiencias en el proceso de adiestramiento y capacitación de personal, teniendo como resultados que: no se logran mejorar las actitudes, destrezas, habilidades, tampoco se retroalimenta al personal lo que conlleva a desmotivación y poco desarrollo personal.

### **5.3 Fase III. Elabora un plan integral estratégico para el adiestramiento del personal.**

En esta tercera fase metodológica se presenta el plan integral para el adiestramiento del personal, teniendo como base los resultados del diagnóstico y de la identificación de las deficiencias del proceso de adiestramiento. Para el plan integral se plantea utilizar el modelo del Sistema de Adiestramiento y Desarrollo expuesto por Rey, Nerza (2013), el cual establece cuatro elementos del sistema iniciando con el diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación.

En consecuencia, la propuesta está dividida en cuatro fases correspondiente a cada elemento del sistema de adiestramiento.

Fase I: Diagnóstico de adiestramiento

Fase II: Planificación del adiestramiento.

Fase III: Ejecución del adiestramiento

Fase IV: Evaluación del adiestramiento

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1. Presentación**

En esta etapa de la investigación corresponde la presentación de la propuesta, sobrevenida por la situación actual que tiene la empresa Telefónica Venezolana C.A., estado Carabobo con la gestión de recursos humanos que presenta deficiencias con el subsistema de adiestramiento y desarrollo, específicamente porque a pesar de diseñar anualmente el plan de formación y adiestramiento dirigido a todo el personal, carece de un proceso continuo de evaluación del plan.

La empresa carece de herramientas para evaluar la eficacia del adiestramiento que contribuya al logro de los objetivos, además se presenta factores que incrementa aún más la necesidad de un entrenamiento continuo, tales como: alta rotación de personal (ingreso y egreso de nuevos trabajadores con frecuencia), falta de ascenso o transferencias, suplencias de trabajadores por reposo.

En razón de lo anterior, se efectuaron los protocolos metodológicos que conllevaron a la propuesta orientada a elaborar estrategias para incrementar la eficiencia del adiestramiento y desarrollo de los trabajadores en el departamento de recursos humanos. Por ello, se buscó concretar un conjunto de acciones a corto y mediano plazo que contribuyan a mejorar la gestión del recurso humano de la empresa.

La misma, consta de fases que consisten en la creación de estrategias de las etapas del sistema de adiestramiento: diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación. Las estrategias van encaminadas a ofrecer acciones que se inician con el proceso de detección de necesidades de adiestramiento, plan, ejecución y evaluación.

## **6.2. Justificación**

La propuesta se justifica partiendo de los resultados que arrojaron las técnicas e instrumentos aplicados a la empresa Telefónica Venezolana C.A., estado Carabobo, donde se determinó que el personal está de acuerdo en forma general de la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la eficacia del adiestramiento, esto como parte de la gestión de recursos humanos de la cual es responsable la organización.

También se justifica desde el punto de vista del personal, que orientaría sus esfuerzos en base a objetivos concretos de mejorar el desempeño, la satisfacción laboral, lograr un desarrollo personal y profesional, por consiguiente aumentar la eficacia organizativa, permitiendo que las funciones del departamento de recursos humanos sean más eficientes.

## **6.3. Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Elaborar un plan integral estratégico para el adiestramiento del personal a fin de mejorar la eficacia organizacional.

### **Objetivos Específicos**

Detectar las necesidades de adiestramiento con el fin de medir el desempeño del personal, funciones, procesos de trabajo, conocimiento de la empresa.

Establecer los elementos de la planificación de adiestramiento, a fin de diseñar las acciones, tiempo y recursos del plan.

Determinar las acciones para la ejecución del plan de adiestramiento.

Analizar las acciones del seguimiento y evaluación del plan de adiestramiento para garantizar la efectividad del mismo.

## 6.4. Desarrollo de la Propuesta

El desarrollo de la propuesta se efectúa en cuatro estrategias simultáneas según las necesidades, que comprenden:

Estrategias I: Diagnóstico de detección de necesidades de adiestramiento

Estrategias II: Planificación del adiestramiento.

Estrategias III: Ejecución del adiestramiento

Estrategias IV: Evaluación del adiestramiento

### **Estrategia I. Diagnóstico de detección de necesidades de adiestramiento**

Es la primera etapa del adiestramiento y corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse. La determinación de las necesidades de adiestramiento puede efectuarse en tres diferentes niveles de análisis según Chiavenato (1999): "Análisis de la organización total (el sistema organizacional), Análisis de los recursos humanos (el sistema de adiestramiento y formación) y Análisis de las operaciones y tareas (el sistema de adquisición de habilidades)" (p. 564).



*Figura 3. Diagnóstico de necesidades de adiestramiento.* Fuente: Tomado de Chiavenato (1999)

Para esta fase diagnóstica, se realizarán un conjunto de actividades que suponen el uso de técnicas y medios para recabar información. Las técnicas van a variar dependiendo del uso, costumbre y procesos de gestión de recursos humanos de la empresa Telefónica Venezolana C.A., estado Carabobo.

La detección de necesidades de adiestramiento es un diagnóstico y, como tal debe basarse en informaciones importantes. Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de adiestramiento son según Chiavenato (1999):

- Evaluación del desempeño.
- Observación: Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente como: atraso en las metas, uso inadecuado de recursos, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada.
- Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de adiestramiento.
- Solicitud de los supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de adiestramiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar capacitación y formación para su personal
- Entrevistas con supervisores y gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante adiestramiento.
- Reuniones interdepartamentales: Discusiones entre departamentos, acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos.
- Examen de empleados: Pruebas de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- Modificación del trabajo: Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario la formación previa de los trabajadores en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- Entrevista de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no sólo su opinión sincera acerca de la institución, sino también las razones que motivaron su salida.

- Análisis de cargos: Cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y de las habilidades que debe poseer.

- Informes periódicos de la empresa, que muestran las deficiencias por falta de adiestramiento.

El proceso de detección de necesidades de adiestramiento propuesto seguirá la siguiente secuencia, involucrando al departamento de recursos humanos, los coordinadores o jefe de cada área, el formulario de Detección de Necesidades de Formación (DNA) (Ver anexo A) debe ser emitido por el departamento de Recursos Humanos, registrado y reenviado por el Gerente de Recursos Humanos, el medio escogido corresponderá a lo establecido por la organización:

#### **Cuadro No 16. Procedimiento de detección de necesidades**

<b>Fase</b>	<b>Unidad responsable</b>	<b>Tareas</b>
<b>1</b>	<b>Departamento de RRHH Analista de RRHH</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseña el instrumento de Detección de Necesidades de Adiestramiento. FORMA: RRHH-DNA-001</li> <li>2. Transcribe el instrumento diseñado para la Detección de Necesidades. . FORMA: RRHH-DNA-001</li> <li>3. Revisa el instrumento de Detección de Necesidades de Adiestramiento. . FORMA: RRHH-DNA-001</li> <li>4. Presenta el instrumento elaborado al Gerente de Recursos Humanos. . FORMA: RRHH-DNA-001</li> <li>5. Selecciona al personal objeto de aplicación del instrumento de Diagnóstico de Necesidades de Formación.</li> <li>6. Identifica las necesidades de cada uno mediante el registro de (DNA).</li> <li>7. Da instrucciones a cada supervisor inmediato para la aplicación del instrumento.</li> <li>8. Analiza las instrucciones impartidas por el Gerente de RRHH</li> <li>9. Aplica el instrumento de Detección de Necesidades. FORMA: RRHH-DNA-001</li> <li>10. Envía los resultados obtenidos al Gerente de RRHH.</li> </ol>

Fuente: autoría propia (2018)

En el proceso propuesto, el medio o instrumento sugerido puede variar la forma inclusive el contenido (ver Anexo 1), dependiendo de la aceptación o no de la empresa.

## **Estrategia II. Planificación del adiestramiento**

### **Programación o fases de planificación**

Esta fase abarca la planificación de las actividades de adiestramiento en base a: objetivos de formación, contenido, tiempo, recursos, actividades y métodos. Para ello la empresa debe tener la siguiente información:

- Denominación de cargos y número de puestos de la organización, objeto del Plan de adiestramiento. Para ello pueden utilizarse la descripciones de cargo que utilice la empresa.

- Itinerario de adiestramiento y perfil de los cargos contemplados en el plan de adiestramiento profesional.

- Organigrama estructural de la empresa en relación al plan de adiestramiento y desarrollo.

- Contenidos: Los contenidos del adiestramiento en la empresa pueden ser muy variados, en función de las necesidades formativas y de los objetivos derivados de ellas a que dan respuesta.

- Identificación de las distintas soluciones formativas – definiendo estrategia o modalidad de aprendizaje a utilizar – método y costos generales estimados: Modalidad, método o estrategia de adiestramiento y desarrollo: Talleres, conferencias, cursos, diplomados, especialización, otros. Las metodologías pueden ser:

1. Metodologías vinculadas al saber: Expositivas, autoformativas y a distancia (objetivos de interiorización); método del caso (objetivos de integración); solución de problemas (objetivos de innovación).

2. Metodologías del saber hacer: Formación-acción, formación “in situ”, método del descubrimiento y círculos de calidad.

3. Metodologías del logro de actitudes: Autoformativas (de referencia personal) y de simulación, como el trabajo en equipo o el role-playing (de referencia social).

- Tiempo: 12 meses (a razón de la programación trimestral)

- Recursos

- Costo

El programa de adiestramiento, comprende el conjunto de elementos (objetivos, organigramas, descripciones de cargo o perfiles, modalidad de formación, tiempo (trimestral, cuatrimestral, semestral, anual, otros), costo, recursos (tecnológicos, administrativos, humanos, operativos), que se deben considerar para desarrollar el plan. Para el registro se propone utilizar como modelo el formulario FORMA 024 025 (G.D.O/07-2004), (ver anexo B), manejado por el Instituto de Capacitación y Educación Socialista (INCEs), Gerencia General de Formación Profesional, el cual es aplicado en el país para los planes de formación profesional.

### **Estrategia III. Ejecución del adiestramiento**

Se podría decir que otra buena parte del éxito del mismo va a decidirse en este punto, ya que el Plan de Adiestramiento implica la sistematización de una serie de actividades sobre las que se sustentan todas las acciones formativas. La relevancia de disponer de un Plan de Adiestramiento viene apoyada también porque es una manera de mejorar el aprovechamiento de recursos, facilitar sinergias y disponer de una visión global organizada, planificada y con criterios bien definidos sobre lo que se persigue con las diferentes acciones.

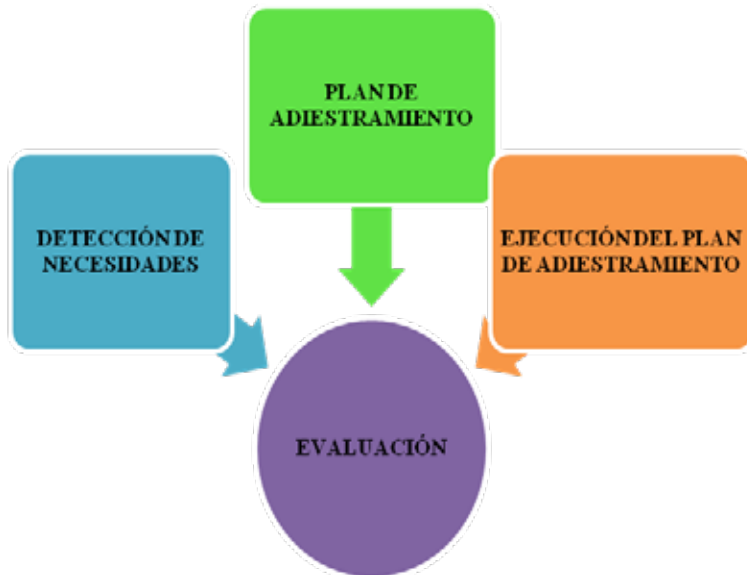
### Cuadro No 17. Ejecución del plan de adiestramiento

Fase	Responsable	Acciones
I	Analista de RRHH	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diseña la planificación de adiestramiento con el Gerente de Personal</li><li>2. Elabora los Programas de adiestramiento</li><li>3. Realiza el Cronograma de actividades de la planificación</li><li>4. Verifica si los cursos, talleres, diplomados, especialidades, entre otros, estén disponibles a nivel interno o externo.</li><li>5. Solicita presupuesto y documentación en regla a entes externos</li><li>6. Verifica la documentación de los entes externos que cumpla con el perfil requerido.</li><li>7. Entrega al Gerente de Recursos Humanos para que seleccione el o los entes que van a realizar el Programa de Adiestramiento.</li><li>8. Selecciona los entes que cumplieron el perfil y que dictarán el Programa de Adiestramiento</li><li>9. Entrega presupuesto, Plan de Adiestramiento, al departamento de administración y gerencia general</li><li>10. Recibe aprobación o no del Plan de Adiestramiento.</li><li>11. De ser aprobado, activa Plan de Adiestramiento.</li><li>12. Informa a los jefes de área.</li></ol>

Fuente: elaboración propia (2018)

### Estrategia IV. Evaluación del adiestramiento

Durante el desarrollo del plan de adiestramiento, una tarea importante es garantizar la correcta evolución del mismo mediante visitas, cuestionarios, entrevistas con los instructores, chequeo de la impartición con la planificación establecida, observación, otros.



**Figura 4. Evaluación del adiestramiento.** Fuente: Auditoría propia (2018)

El adiestramiento como enfoque sistémico está constituido por elementos de entrada, proceso, salida y el control de todos estos para garantizar que se concreten los objetivos. Por lo tanto, la propuesta también en esta fase considera un conjunto de acciones en cada etapa, concretándose a través de normas:

**Normas de evaluación de la etapa de diagnóstico:**

Son responsabilidades del Analista de RRHH en relación a la evaluación de la detección de necesidades de adiestramiento:

- Revisar que el diseño del formato de detección de necesidades del personal abarque necesidades: personales, técnicas, procesos organizacionales.
- Dar a conocer a los jefes de área el formato de DNA.
- Realizar un inventario de personal y mantenerlo actualizado.
- Mantener actualizados las descripciones de cargo.
- Realizar una evaluación diagnóstica continua de las necesidades de la población afectada y de los efectos sobre el contexto de trabajo y el mercado laboral, que permita ir verificando las carencias descubiertas e ir

conociendo otras ligadas a las ya identificadas y posiblemente controlables a través de nuevas acciones de formación.

- Tener en el punto de mira el objetivo empresarial de manera constante a medida que se prueba en la acción.
- Tener presente la estructura organizativa, su movilidad, necesidades de cambio y adaptación al ambiente externo.
- Tener presente el direccionamiento estratégico de la empresa (misión, visión, valores, objetivos, cultura).
- Realizar una programación del tiempo, herramientas tecnológicas, recursos, para la DNA.

#### **Normas de evaluación de la etapa de planificación:**

Son responsabilidades del Analista de RRHH en relación a la evaluación de la planificación de adiestramiento:

- Verificar que la programación trimestral del plan de adiestramiento y desarrollo, de manera que no entorpezca las actividades, funciones y procesos de las unidades y personal.
- Chequear que se ha realizado el contacto con los entes públicos, privados e internos que puedan dictar los contenidos y a través de las diferentes modalidades.
- Controlar que los programas se diseñaron en función a los resultados de la detección de necesidades.
- Verificar que los métodos de adiestramiento se adapten a los objetivos del plan.
- Comprobar que el presupuesto anual del plan de adiestramiento cuente con la aprobación de la Gerencia de RRHH.
- Evidenciar que los facilitadores internos, estén incluidos en la programación.
- Cotejar que hayan los recursos para los facilitadores.

- Comprobar la emisión en el INCEs de los formatos en las fechas fijadas para ejecutar el plan de adiestramiento y desarrollo.

**Normas de evaluación de la etapa de ejecución del plan de adiestramiento:**

Son responsabilidades del Analista de RRHH en relación a la evaluación de la ejecución de adiestramiento:

- Determinar si los contenidos y técnicas aplicadas fueron las apropiadas para transmitir los conocimientos y habilidades necesarias.
- Instrumentar programas de evaluación continua y seguimiento durante todo el adiestramiento, si es necesario aplicar acciones correctivas como así también si se detecta la necesidad de intensificar el adiestramiento.
- Verificar la calidad del material utilizado, la metodología de la capacitación, el tiempo destinado a las diferentes etapas, las posibilidad de efectuar preguntas, que consideraron efectivo y que no al momento de transmitir la información, las comodidades del lugar donde se realizó, como así también un espacio para los comentarios y sugerencias.
- Valorar periódicamente el programa realmente aplicado, sus costes y su calidad por parte de los facilitadores y de los participantes.
- Confirmar la organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso.
- Confirmar posterior al adiestramiento los cambios de actitudes, destrezas, habilidades adquiridas, motivación y satisfacción personal.

Por otra parte, Chiavenato (2007) expresa que en esta etapa final es necesario evaluar la eficiencia del plan considerando los siguientes aspectos: “Determinar si el procedimiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento; y Verificar si los resultados presentan relación con la consecución de las metas de la organización”(p.579).

En general, se pretende constatar que el esfuerzo invertido en el adiestramiento ha tenido los resultados esperados tanto para el trabajador, como para la empresa al establecer que se logran los objetivos educativos y organizacionales fijados.

**Cuadro N° 18. Plan estratégico**

<b>Estrategias</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>
<b>I. Diagnóstico de detección de necesidades de adiestramiento</b>	Detectar las necesidades de adiestramiento	Realizar Detección de Necesidades de adiestramiento (flujograma)	Humanos: Analista de RRHH Jefes de áreas Gerente de RRHH	1 mes
<b>II. Planificación del adiestramiento</b>	Establecer los elementos de la planificación de adiestramiento	Orientaciones para realizar Plan de adiestramiento	Formas: DNA:RRHH-DNA-001 Plan de Adiestramiento: FORMA 024 025 (G.D.O/07-2004) Descripciones de cargo Organigrama de la empresa	15 días
<b>III. Ejecución del adiestramiento</b>	Determinar las acciones para la ejecución del plan de adiestramiento	Aplicar plan de adiestramiento (flujograma)		15 días
<b>IV. Evaluación del adiestramiento</b>	Analizar las acciones del seguimiento	Establecer normas para el seguimiento y evaluación del plan de adiestramiento	Materiales: Computador, impresor, fotocopidora, materiales de oficina Conexión a internet	5 días

Fuente: Flores (2018)

## **6.6. Análisis de Factibilidad**

El estudio de factibilidad se determinó a través de dos puntos de vista los cuales son: recursos técnicos y recursos económicos, demostrando así la factibilidad de la presente propuesta. De tal modo, se busca saber si la empresa cuenta con los equipos

adecuados para la implementación de la propuesta, así como la adaptación del personal para los posibles cambios de entrenamiento y ejercitación de la propuesta planteada y, por último, los gastos de inversión.

### **Factibilidad Técnica**

En este aspecto se evalúan los recursos disponibles en la organización, con el propósito de conocer si son suficientes para el funcionamiento de la propuesta, o, si por el contrario; es necesario realizar inversiones que permitan el desarrollo de la misma. Técnicamente el proyecto es factible, ya que la empresa cuenta con los medios tanto tecnológicos como humanos para realizar las actividades.

**Cuadro N°. 19. Factibilidad Técnica**

<b>Recursos Técnicos Disponibles</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Recursos Técnicos Necesarios/Cantidad</b>
Computador	1	1
Impresora Laser	1	1
Calculadora	1	1
Fotocopiadora	1	1
Papelería, material de oficina	1	1
Conexión internet	1	1

Fuente: Flores (2018)

### **Factibilidad Económica**

Para determinar la factibilidad económica, con relación a la propuesta, es necesario comparar los costos de la propuesta con los costos de trabajo que se está proponiendo. De allí, que este análisis representa uno de los puntos de mayor interés para cualquier empresa, pues deben definirse claramente los beneficios que se obtendrán, basados en la inversión que sea necesario realizar.

Es por ello que la propuesta consiste en elaborar un plan integral estratégico para el adiestramiento del personal a fin de mejorar la eficacia organizacional, la cual es

aplicable ya que la implementación del mismo será beneficioso tanto para la empresa como para los trabajadores, ya que lograrán el adiestramiento necesario, cumplir las tareas de acuerdo a lineamientos y procedimientos acorde a las actividades, disminuir los costos de un adiestramiento ineficiente, de tal manera que la organización cuenta con la disponibilidad económica para asumir los costos que la propuesta genere permitiendo de esta manera disminuir las deficiencias.

**Cuadro N°. 20. Factibilidad Económica**

<b>Recursos Financieros Disponibles</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costos Recursos Necesarios (Bs)</b>
Computador	1	5.000.000
Impresora Laser	1	3.000.000
Fotocopiadora	1	1.800.000
Papelería y material de oficina	1	2.000.000
Conexión internet	1	60.000
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>11.860.000,00 bs</b>

Fuente: Flores (2018)

Se puede evidenciar que con la factibilidad económica no se genera gastos excesivos para la empresa, ya que todos los elementos utilizados están implícitos en los recursos materiales de la presente propuesta, como los gastos de papelería y e impresión de los formularios, normas y recomendaciones, los equipos los posee la empresa, pero se han incluido en los costos a modo de comprobación de los recursos en caso de adquirirlos.

## **Conclusiones**

Al llegar a esta etapa de la investigación que tuvo como objetivo general proponer un plan estratégico que permita el ascenso de la eficacia del adiestramiento, en la empresa Telefónica Venezolana C.A., y obtenidos los resultados finales se exponen a continuación las conclusiones relacionadas con los objetivos específicos planteados inicialmente:

De esta forma para el diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra el proceso de evaluación de la eficacia del adiestramiento, se estableció que la empresa no evalúa ni hace un seguimiento al adiestramiento a fin de alcanzar niveles de eficacia, es decir, no logra los objetivos que se proponen en este aspecto. Esto se evidenció a través de las técnicas e instrumentos aplicados al personal involucrado dando como resultado que los trabajadores no han mejorado las actitudes, destrezas y habilidades en sus puestos de trabajo. De igual manera, se corroboró que a pesar de evaluar al personal con posterioridad al adiestramiento no hay retroalimentación que les permita conocer las debilidades, lo que conlleva a la desmotivación y poco desarrollo personal.

Por otra parte, respecto al segundo objetivo específico donde se planteó identificar las deficiencias en el proceso de adiestramiento y capacitación de personal, se conoce que el programa de adiestramiento no tiene sus bases en un inventario de personal, a fin de conocer la cantidad de personas que pueden participar en el plan.

De igual forma, a pesar de desarrollar una detección de necesidades de adiestramiento, no corresponde con el plan de recursos humanos ante la falta de este último. El programa de adiestramiento no está alineado con el plan de adiestramiento y desarrollo, tampoco se realizan acciones para evaluar todo el subsistema. Por lo tanto, el personal considera que el plan no es válido, además no cumple con sus expectativas.

Por último, el tercer objetivo específico contempló elaborar un plan integral estratégico para el adiestramiento del personal, el mismo se dividió en cuatro

estrategias que coincide con las fases del sistema de adiestramiento y desarrollo propuesto por Rey (2013), expuesto inicialmente. Con el mismo se pretende dar solución al planteamiento del problema.

Para concluir, se estima que el adiestramiento es la base sobre la cual el trabajador puede mejorar su desempeño, aumentar el desarrollo personal, coadyuvar con el logro de los objetivos organizaciones, pudiendo potenciar a la empresa a mayores niveles de eficiencia y eficacia administrativa.

### **Recomendaciones**

Una vez cumplido con los requisitos metodológicos de la investigación, concluido el trabajo, surgen un conjunto de recomendaciones:

Se recomienda apoyar el desarrollo de la carrera profesional, no solamente a la obtención y mantenimiento de un empleo concreto, de manera que se tenga en cuenta las expectativas y deseos del trabajador.

En relación con los programas de capacitación, se recomienda desarrollar modelos de formación basados en competencias. No se puede negar que hoy se considera que lo verdaderamente relevante son las competencias de las personas que conforman la organización, lo que son capaces de hacer en cada momento.

Diseñar políticas dirigidas a la formación, adiestramiento y desarrollo del talento humano como herramienta para alcanzar la excelencia organizativa.

Detectar y priorizar las necesidades de adiestramiento más relevantes, aplicando un proceso de detección de necesidades de desarrollo, capacitación y formación del talento humano.

Planificar operativamente los contenidos, las actividades y métodos de adiestramiento de personal, a fin de escoger aquellos que se ajusten a las necesidades de desarrollo y adiestramiento.

Identificar a los facilitadores, controlar la organización (condiciones, lugares y tiempos), la duración de las acciones, el presupuesto necesario y los recursos disponibles y requeridos para que el plan sea visto como una inversión.

## REFERENCIAS

### **Bibliográficas:**

- Alles, Martha (2005). **Desempeño por Competencias. Evaluación de 360°**. Editorial GRANICA. Buenos Aires.
- Cejas Magda y Chirinos, Nilda (2014). **La gestión de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico**. Biblioteca de Ciencias económicas y Sociales. Universidad de Carabobo, Valencia.
- Certo, Samuel (1984). **Administración Moderna**. 2ª Edición. México, Nueva Editorial Interamericana.
- Chavez, Egno (1999). **El Adiestramiento y su Importancia en las Organizaciones**.
- Chiavenato, Idalberto (1999). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 5ª Edición. México . McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2008). **Gestión del Talento Humano**. 3ª Edición. Editorial Mac. Graw Hil. México.
- Chiavenato, Idalberto (2014). **Administración de Recursos Humanos**. 10ma Edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de Diciembre de 1999, Nro 36.860
- Delgado de Smith Yamile y Colombet Christian (2013). **Relaciones Industriales: Reflexiones teóricas y prácticas**. Biblioteca de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo, Valencia.
- Donnelly, Ivancevich (2007). **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas**. Octava Edición. México.
- Drucker, Peter y Maciarello, Joseph (2007) **El ejecutivo eficaz**. Butterworth-Heinemann. Massachusetts.
- Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010). **Metodología de la Investigación**. 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

- Hurtado Josefina y Toro Francisco (2007). **Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión**. México. Editorial ECAFSA.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial de la República de Venezuela. Número 6.076. 30 de Abril de 2012. Decreto N° 8.938
- Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), Definición de accidente de trabajo y enfermedades ocupacionales. República Bolivariana de Venezuela (2005) Gaceta oficial No 38.236. Caracas.
- Mondy, Wyne y Noe, Robert (2005). **Administración de Recursos Humanos**. Pearson Educación. 9ª Edición. Ciudad de México DF.
- Ramírez, Daniela y Tang, Francisco (2012). **Diseñar estrategias que permitan maximizar la capacitación y adiestramiento profesional, del personal del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo en el departamento de detección de necesidades y adiestramiento, a fin de obtener un mejor rendimiento en el desempeño de sus labores**". Trabajo de Grado. Universidad Nueva Esparta. Caracas-Venezuela.
- Rey de Polanco, Nerza (2013). **Planificación y Desarrollo del Talento Humano**. Biblioteca de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo, Valencia.
- Rodríguez, Julio (2005). **Evaluación de la Formación. El Modelo Kirckpatrick para la evaluación de la formación**. Revista electrónica (revista en línea) Capital Humano. N° 189. Junio, 2005. Disponible en: <http://www.uhu.es/yolanda.pelayo/docencia/Virtualizacion/2-contenidos/parte%204/MODELO%20DE%20KIRCKPATRICK.pdf>
- Rondón, David (2007). **Análisis del Plan de Adiestramiento y Desarrollo para formar el Talento Humano basado en Competencias, Caso Empresa Ferretera**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Sabino, Carlos (2007). **El Proceso de Investigación**. Caracas, Venezuela Editorial PANAPO.
- Whitmore, John (2011). **Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas**. Editorial Paidós Iberica, Barcelona.

## **Electrónicas:**

Fernández, Carolina y Salinero, Miguel (1999). El diseño de un Plan de Formación como estrategia. Revista Complutense de Educación 1999, vol. 10, o,' 1:181-242. Disponible: <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED9999120181A/17245> [Consulta: 2017, Octubre 07]

Moreira, Rosa (2013). Necesidades de Capacitación Profesional del Personal Administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana Extensión Guayaquil para Mejorar la Calidad de Servicio. Propuesta de un Módulo Práctico. Trabajo de grado (publicado). Universidad de Guayaquil. Maestría en Docencia y Gerencia en Educación Superior. Disponible: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1666/1/TESIS%20COMPLETA%20ROSA%20AMELIA%20MOREIRA%20ORTEGA.pdf> [Consulta: 2017, Octubre 07]

Rodríguez, Melissa (2014). Diseño de un Programa de Capacitación y Desarrollo para el Personal del Departamento de Operaciones y Tecnología de la Empresa Engineered Security Solutions, C.A. ubicada en Caracas. Trabajo de grado (publicado). Universidad Nacional Abierta. Disponible: <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t38998.pdf> [Consulta: 2017, Octubre 07]

Sánchez, Rosbelly (2013). Plan estratégico para medir la eficacia del adiestramiento del personal en Alcave Venezuela, C.C.A. Trabajo de Grado (publicado), Universidad José Antonio Páez. Disponible en: <https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/informe-de-pasantias1.pdf> [Consulta: 2017, Octubre 07]

Sosa, Yadira (2014). Propuesta De Un Programa De Capacitación Y Desarrollo Para El Personal Docente del Instituto Tecnológico del Nororiente (Itecnor), ubicado en Los Llanos de la Fragua, Zacapa. Trabajo de grado (publicada). Universidad Rafael Landívar. Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional (PD). Disponible: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Sosa-Yadira.pdf> [Consulta: 2017, Octubre 07]

## **ANEXOS**



## ANEXO A

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

### CUESTIONARIO

El presente instrumento de medición que usted recibe, forma parte del informe de pasantía titulado Plan Estratégico para aumentar la eficacia del adiestramiento de personal en Telefonica Venezolana C.A. Instrumento diseñado con la finalidad de determinar las variables y aspectos más importantes presentes en la organización. En tal sentido, agradecemos su más sincera respuesta a cada uno de los planteamientos descritos, ya que estos permitirán incorporar ideas y así brindar apoyo para optimizar la gestión del departamento en estudio.

#### Instrucciones Generales

- Las siguientes son un conjunto de preguntas cerradas de las cuales Usted contestará solo una de las dos opciones asignadas.
- Marque con una “X” la respuesta que más se ajusta a su criterio.
- Se le agradece que se tome su tiempo para lograr una mejor opción.

Gracias a su valioso esfuerzo, será posible contribuir de manera significativa con el enriquecimiento documental de esta investigación.

### Cuestionario

N°	ITEMS	SI	NO
1	Se desarrolla un proceso de evaluación de personal acorde con las expectativas del trabajador		
2	Se realiza una evaluación del adiestramiento impartido en la empresa		
3	Se realiza un diagnóstico de necesidades de adiestramiento de personal		
4	Se realiza un inventario de necesidades de personal acorde a los requerimiento de adiestramiento en la empresa		
5	Se realiza una planificación del adiestramiento		
6	Se realiza una planificación de RRHH según las necesidades de la empresa		
7	La ejecución del plan se ejecuta según lo planeado		
8	El desarrollo de sus habilidades laborales han mejorado a partir del adiestramiento		
9	El desarrollo de sus destrezas laborales han mejorado a partir del adiestramiento		
10	El desarrollo de sus actitudes laborales han mejorado a partir del adiestramiento		
11	Ha incrementado su rendimiento laboral a partir del adiestramiento recibido		
12	El adiestramiento ha incrementado la motivación del personal		
13	El adiestramiento recibido ha consolidado su desarrollo		
14	Recibe realimentación de su desempeño posterior al adiestramiento recibido		
15	Ha percibido mejores resultados de su desarrollo personal posterior al adiestramiento recibido		

**ANEXO B**  
**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO (D.N.A)**  
**FORMA: RRHH-DNA-001**

CARGO \_\_\_\_\_ NOMBRE (OCUPANTE) \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_ C.I. \_\_\_\_\_

GERENCIA \_\_\_\_\_

CARGO ANTERIOR DEL OCUPANTE \_\_\_\_\_

JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

A continuación se presenta un cuestionario donde se muestran conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes relacionados a su cargo actual la cual se requiere conocer el nivel de dominio que usted posee en cada uno de ellos, que son relevantes para el desarrollo de sus funciones y, por tanto, poder adaptar el desarrollo de futuras acciones a las necesidades profesionales reales.

Para ello usted debe marcar con una (x) en el nivel que considere se encuentra su capacidad de dominio, si considera que hay alguna capacidad que es relevante para usted y el cargo y no está reflejado, por favor, añádela en la fila que se encuentra en blanco.

Debe utilizar el diccionario anexo para evaluar las actitudes. Puede elegir entre Alto (4): posee alto conocimiento y dominio, Medio (3): posee poco conocimiento y dominio, Bajo (2) posee escaso conocimiento, Ninguno (1): no posee conocimiento.

<b>Condiciones a evaluar</b>	<b>Logradas</b>	<b>En desarrollo</b>	<b>No logradas</b>
<b>Conocimientos</b>			
<b>Habilidades</b>			
<b>Destrezas</b>			
<b>Actitudes</b>			
PERSONAL	JEFE INMEDIATO	JEFE DE AREA	RRHH

**ANEXO C**

