



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



**PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA EL  
PERSONAL EN ASCENSO DE UNA ENTIDAD BANCARIA EN EL ESTADO  
CARABOBO**

**Autora:**  
Gutiérrez Noris  
C.I.: V- 17.384.856

Bárbula, Abril del 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



**PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA EL  
PERSONAL EN ASCENSO DE UNA ENTIDAD BANCARIA EN EL ESTADO  
CARABOBO**

**Tutor:**

Valera, Bruno

**Línea de Investigación:** Educación y Trabajo

**Autora:**

Gutiérrez Noris

C.I.: V- 17.384.856

Bárbula, Abril del 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



### CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Yo, Bruno Valera C.I V- 7.575.154 Tutor del Trabajo de Grado titulado: PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL EN ASCENSO DE UNA ENTIDAD BANCARIA EN EL ESTADO CARABOBO, presentado por la bachiller: Gutiérrez Rodríguez Noris Nohely C.I V- 17.384.856, para optar por el título de Licenciado de Relaciones Industriales. Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser entregado, presentado públicamente y evaluado por un jurado calificador designado para tales fines.

Bruno Valera

C.I V- 7.575.154

Firma: \_\_\_\_\_

Bárbula, Abril del 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



### VEREDICTO

Nosotros, los miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado, titulado: **PROCESO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL EN ASCENSO DE UNA ENTIDAD BANCARIA EN EL ESTADO CARABOBO**, presentado por la bachiller Gutiérrez Rodríguez, Noris Nohely C.I 17.384.856, para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

En Valencia, a los                    días del mes de                    de 2.016

**Apellidos**

**Nombres**

**C.I.**

**Firma**

---

---

---

## DEDICATORIA

A **Dios**, por darme la dicha de estar viva y disfrutar de este momento, por la tranquilidad que me generas en los momentos difíciles, por no olvidarme. Amén

A mi **Madre**, por los momentos de risas en tiempos de angustia, por no abandonarme, por siempre estar allí. Te Amo, este logro es para ti.

A mi **Hermana**, por su incondicional apoyo, por su confianza. Te Quiero hermanota menor

A mi **Hijo**, él bebe de mami, por la alegría que existas y formes parte de este logro de mami. Dios te Bendiga.

A mi **Sobrino**, la reina de la tía por su alegría, risas y encanto, por ser especial. Te quieroooooo..

A mis **Profesores**, que aportaron los conocimientos durante toda la travesía de mi carrera. Dios los Bendiga.

A la **Universidad de Carabobo**, por permitirme formar parte de esa casa de estudio, y sentir orgullo de grandiosa universidad.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a **Dios**, por darme la paciencia necesaria en el momento perfecto, por no perder la fe de que las cosas se pueden lograr, por darme serenidad en los momentos de angustia. Amén

A mi **Madre, Deyanira Rodríguez** por siempre estar cuando la necesito, por ser mi pilar, por no dejarme abandonar, apoyándome a seguir en esta nueva meta, por ser siempre ella a pesar de las circunstancias. Gracias hasta el infinito y más allá.

A mi **Hijo, Emmanuel Ignacio** mi angelito de Dios que con su sonrisa me tranquiliza y me alegra la vida. Gracias por existir. Te amo

A mi **Hermana, Marian Gutiérrez** por formar parte de este nuevo logro, por apoyarme y poder contar contigo. Gracias por estar

A mi **Tia, Virginia Villarroel** por nunca decir No, por brindarme sus conocimientos, por estar allí. Te quiero

A mis **amigas y compañeras, Ángela Lozada y Yusbexi Medina**, por darme aliento y apoyarme en esta transición.

A mis **Profesores, Ernesto Rodríguez, Anais Marrero y Delia Martínez**, por estar allí en el momento preciso, por creer en lo realizado. Millones de Gracias

A mi **Tutor, Bruno Valera** por los conocimientos aportados, por su paciencia y por ser parte de este producto que es hoy esta Tesis de Grado.

A mi **Familia**, por estar pendiente siempre brindando ese amor y cariño. Mil Bendiciones



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



## TRAINING PROCESS AND TRAINING FOR PERSONNEL ON THE RISE OF A BANK IN CARABOBO

**Author:** Gutiérrez, Noris

**Tutor:** Valera, Bruno

**Date:** Abril, 2016

### SUMMARY

This research aims to analyze the processes of training and training for staff rising from a bank. To achieve the overall objective raised three specific objectives. The methodology used was a descriptive research, interview and questionnaire as data collection instrument. The interview consists of seventeen (17) questions and contentivo for ten (10) questions Questionnaire. The *population*-based study of fifteen (15) workers. The validation of the instrument was made by the trial of three (3) experts, ruled methodology that the data contained in the instruments were relevant to the study, statistical determine the validity and reliability of the instrument and the content expert determined that the elements the instrument were relevant to obtain sufficient information to contribute to the development of research. The survey resulted, lack of training and training of personnel for possible promotion within the institution, omitting assessments of efficiency, to encourage improved overall performance and strengthen promotions of workers.

**Keywords:** Training, Training, Ascent Knowledge, Techniques and Methodologies.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



## **PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL EN ASCENSO DE UNA ENTIDAD BANCARIA EN EL ESTADO CARABOBO**

**Autora:** Gutiérrez, Noris

**Tutor:** Valera, Bruno

**Fecha:** Abril, 2016

### **RESUMEN**

La presente investigación tiene como propósito analizar los procesos de capacitación y adiestramiento para el personal en ascenso de una entidad bancaria. Para el lograr el Objetivo general se plantearon tres objetivos específicos. La metodología utilizada fue una investigación de naturaleza descriptiva, la entrevista y el cuestionario como instrumento de recolección de datos. La entrevista constituida por diecisiete (17) preguntas y el Cuestionario contentivo por diez (10) interrogantes. El estudio poblacional de quince (15) trabajadores. La validación del instrumento se hizo mediante el juicio de tres (3) expertos, el metodológico dictamino que los datos contenidos en los instrumentos eran pertinentes para el estudio, el estadístico determino la validez y confiabilidad del instrumento y el experto en contenido determino que los elementos en el instrumento eran pertinentes para obtener la información suficiente que contribuyo al desarrollo de la investigación. El estudio arrojó como resultado, la falta de capacitación y adiestramiento del personal para un posible ascenso dentro de la institución, omitiendo las evaluaciones de eficiencia, que incentiven mejorar el desempeño en general y fortalezcan las promociones de los trabajadores.

**Palabras Claves:** Capacitación, Adiestramiento, Ascenso Conocimiento, Técnicas y Metodologías.

## ÍNDICE

	pp.
Índice de Cuadros	xi
Índice de Gráficos	xii
Introducción	13
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	15
Objetivos de la Investigación	18
Justificación de la Investigación	18
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes	20
Referente Teórico	24
<i>Capacitación</i>	32
<i>Proceso de Capacitación</i>	32
<i>Métodos de la Capacitación</i>	38
<i>Beneficios de la Capacitación</i>	40
<i>Objetivos de la Capacitación</i>	41
<i>Tipos de Capacitación</i>	42
<i>Adiestramiento</i>	43
<i>Proceso de Adiestramiento</i>	44
<i>Objetivos del Adiestramiento</i>	45
<i>Tipos de Adiestramiento</i>	46
<i>El Adiestramiento como subsistema de recursos humanos</i>	46
<i>Naturaleza del Adiestramiento</i>	47
<i>Importancia del Adiestramiento de Personal</i>	48

<i>Técnicas del Adiestramiento</i>	48
<i>Detección de las necesidades de adiestramiento</i>	50
<i>Diferencia entre la Capacitación y el Adiestramiento</i>	51
<i>Ascenso, Promoción y Transferencia</i>	52
<i>Como tomar decisiones de Promoción</i>	55
<i>Manejo de Transferencias</i>	56
<i>Bases legales</i>	57
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de investigación	58
Naturaleza de la Investigación	58
Estrategia Metodológica	59
Población y Muestra	59
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	60
Validez y Confiabilidad del Instrumento	61
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTREPRETACION DE LOS RESULTADOS</b>	
Análisis e Interpretación de los Resultados	68
<b>CAPÍTULO V</b>	
Conclusiones y Recomendaciones	82
<b>LISTA DE REFERENCIA</b>	86

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO No.</b>	<b>pp.</b>
1. Cuadro Técnico Metodológico.	65
2. Posee dominio de sus conocimientos al desarrollo de sus Actividades	71
3. Existen programas de capacitación y adiestramiento para mejorar su desempeño en el área donde labora.	72
4. Recibió usted capacitación al momento de ingresar a la Empresa	73
5. Ha tenido usted en los últimos 5 años programas de capacitación en el área de trabajo.	74
6. Cree necesario mejorar el proceso actual de Promoción de los trabajadores en la Organización.	75
7. Considera Importante que la Organización establezca algunos mecanismos para flexibilizar el horario de trabajo, el cual permita la ejecución de cursos de capacitación.	76
8. Son tomados en cuenta los perfiles para aplicar los ascensos del personal.	77
9. Ha sido usted ascendido dentro de la organización.	78
10. Considera Necesario Actualizar conocimientos, habilidades y destrezas en el personal.	79
11. Es tomado en cuenta el nivel académico para ascender al personal.	80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>CUADRO No.</b>	<b>pp.</b>
1. Posee dominio de sus conocimientos al desarrollo de sus Actividades	72
2. Existen programas de capacitación y adiestramiento para mejorar su desempeño en el área donde labora.	73
3. Recibió usted capacitación al momento de ingresar a la Empresa	74
4. Ha tenido usted en los últimos 5 años programas de capacitación en el área de trabajo.	75
5. Cree necesario mejorar el proceso actual de Promoción de los trabajadores en la Organización.	76
6. Considera Importante que la Organización establezca algunos mecanismos para flexibilizar el horario de trabajo, el cual permita la ejecución de cursos de capacitación.	77
7. Son tomados en cuenta los perfiles para aplicar los ascensos del personal.	78
8. Ha sido usted ascendido dentro de la organización.	79
9. Considera Necesario Actualizar conocimientos, habilidades y destrezas en el personal.	80
10. Es tomado en cuenta el nivel académico para ascender al personal.	81

## INTRODUCCIÓN

En todas las Organizaciones es necesaria una administración efectiva y eficiente de los recursos disponibles muy especialmente el recurso humano, con la finalidad de alcanzar las oportunidades que están presentes en el entorno donde corresponde actuar, todo esto pone de manifiesto que la administración constituye el vértice de acción de toda institución. Es por ello, que resulta imprescindible mantener y mejorar la capacidad del talento humano, y así estimular eficientemente el logro de los objetivos organizacionales.

La capacitación y el adiestramiento son herramientas fundamentales en cualquier organización, puesto que involucra las habilidades y destrezas que se pueden desarrollar o mejorar en el talento humano, las habilidades adquiridas son de vital importancia para la consecución de la labor a ejecutar; el talento humano necesita de herramientas que le permitan mejorar y reforzar aspectos de formación profesional.

El adiestramiento se debe impartir, aun en el supuesto de que el trabajador posea capacidades previas para el puesto, ya que implica cambiar los hábitos que el empleado tenía para hacer el trabajo de un modo establecido.

La elaboración de planes de adiestramiento, dependen de varios factores, los cuales surgen del análisis del personal, operaciones realizadas, tareas mediante el estudio de habilidades, capacidades, aptitudes, comportamiento así como características exigidas por cada cargo.

Por lo antes expuesto, considerando que el adiestramiento y la capacitación representan un valor agregado para la organización; se realiza esta investigación cuyo propósito es analizar de qué manera son aplicados los procesos de capacitación así como el adiestramiento, al personal que labora en una Entidad Bancaria ubicada en

Valencia Edo Carabobo; esto con el fin de determinar cuál es el Adiestramiento o Formación Profesional que exige el departamento de Recursos Humanos al momento que un talento humano asciende a un puesto dentro de la organización; en aras de garantizar eficiencia y eficacia en el nuevo cargo a desarrollar.

La presente investigación se encuentra estructurada en capítulos, los cuales contemplan lo siguiente:

El primer capítulo El Problema, conformado por el planteamiento del problema donde se describe amplia y detalladamente la realidad que se observa, los objetivos que se desean alcanzar los cuales orientaran las líneas de acción que se han de seguir en el desarrollo de la investigación y la justificación de la investigación, la cual sustenta la realización del tema objeto de estudio.

El segundo capítulo, contiene el Marco Teórico, el cual orienta a la investigación en todos sus componentes, involucra en primer orden los antecedentes de la investigación continuando con las bases teóricas que sustentan el estudio.

El tercer capítulo denominado Marco Metodológico, representa el conjunto de procedimientos lógicos operacionalizados que permiten acercar al investigador a la realidad del objeto de estudio.

El cuarto capítulo IV se procedió a analizar los resultados obtenidos en el proceso investigativo; reflejándose a través de la tabulación y gráficos, interpretándose de forma objetiva cada uno de los planteamientos definidos en el Capítulo I.

Finalmente las conclusiones y recomendaciones que representan las opiniones del autor sobre los resultados del estudio, además de esbozar sugerencias para lograr metas post investigación que faciliten la adopción de la propuesta.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### ***Planteamiento del Problema***

Actualmente dado el acelerado desarrollo tecnológico además del entorno competitivo en el que se mueven las empresas, se ha incrementado la necesidad de mejorar el rendimiento y actualizar las habilidades de los recursos humanos que en ellas laboran (Mejía, Balkin y Cardy, 1998). La necesidad de orientar a los empleados de proporcionarles información, capacitarlos y adiestrarlos, es bien reconocida por los administradores y supervisores conscientes del papel que las personas desempeñan en la obtención de las metas organizacionales (Chruden y Sherman 1991).

Mejía, Balkin y Cardy, la política de recursos humanos que maneje una organización, pueden ser determinante para la creación de capacidades distintivas que le permitan a la empresa mantener una ventaja competitiva con relación al mercado en el que se desenvuelve. Una empresa que utilice las capacidades así como habilidades de sus personas, para aprovechar las oportunidades del entorno y neutralizar sus amenazas, tendrá la capacidad de superar a sus competidores (1998).

La necesidad de capacitar los recursos humanos se convierte cada día en una exigencia real a todos los niveles. Chiavenato, (1993:48), señala: “La Capacitación es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes, para el desempeño de sus cargos”. De tal manera la capacitación justifica su importancia en la gestión de los recursos humanos, ya que, es un proceso de aprendizaje que influye hacia la innovación y actualización del conocimiento humano, orientado sobre todo en especialización de competencias requeridas para afrontar los permanentes cambios.

Es importante destacar que, tanto la capacitación como el adiestramiento en la actualidad son utilizados cada vez más por las empresas para lograr ciertos objetivos así como enseñar a los empleados actitudes para solucionar problemas, actitudes de comunicación, lo que lleva a mejorar el compromiso del empleado con la empresa, mientras se tenga un recurso humano apto para improvisar situaciones y con capacidad para decidir. Tal como lo señala Desler (1994), "...la capacitación es el proceso de entrenamiento de actitudes y habilidades básicas que nuevos y actuales empleados necesitan para realizar su trabajo" (P.38)

De las definiciones encontradas sobre capacitación Gore (1998) señala que, "Es un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades.

Con respecto al adiestramiento identificar las fortalezas y debilidades de los empleados es el primer paso para aumentar la eficiencia. Cada uno cuenta con aptitudes y habilidades diferentes para trabajar, y algunas pueden no estar en uso en el presente pero pueden estarlo una vez que las identifiques. Algunas fortalezas comunes de los empleados incluyen lealtad, ética laboral exigente, buen ánimo, flexibilidad, ambición, excelente comunicación escrita, excelente comunicación verbal, creatividad, buen conocimiento tecnológico, pensamiento innovador, fuertes habilidades interpersonales, habilidades industriales y persuasivas específicas y conocimiento. También debes evaluar debilidades en los empleados, factores como las llegadas tarde, los problemas de comunicación, la falta de entusiasmo o iniciativa, la mala comprensión de materiales o programas y la dificultad para llevarse bien con otras personas.

La entidad del sistema bancario en estudio brinda especial apoyo a los sectores de la micro, pequeña y mediana empresa, a través de una innovadora oferta de productos y servicios, diseñados para atender sus múltiples y variadas necesidades financieras,

creando de esta manera prosperidad para todos y construyendo continuamente relaciones duraderas".

Por lo tanto la empresa se ubica dentro de un sector cuyas competencias le exigen responder de forma satisfactoria las demandas de las personas que usan los productos y servicios que esta presta.

La presente investigación busca analizar los procesos de capacitación y adiestramiento, aplicados al personal en ascenso de una entidad bancaria, esto motivado a que son realizados basándose en apreciaciones del sindicato o tomados en consideración mediante promoción por antigüedad, omitiendo la cláusula de la convención colectiva, donde establece la evaluación de eficiencia por lo menos una vez al año a cada uno de los trabajadores, para los respectivos ascensos y mejoras salariales, lo que produce falta de motivación en el personal, todo esfuerzo y preparación del talento humano se desvanece, solo es necesario esperar a que pase el tiempo para ascender a un puesto superior. Bajo esta perspectiva, la presente investigación tiene como objetivo fundamental, determinar porque los planes de capacitación y adiestramiento, no son aplicados al personal en ascenso que labora en la entidad bancaria.

Por todo lo expuesto se plantean las siguientes interrogantes para la presente investigación:

¿Cuáles serían las fortalezas y debilidades en los procesos de promoción del personal en la entidad bancaria?

¿Cuáles son los beneficios que trae la capacitación para la empresa?

## ***Objetivos de la Investigación***

### ***Objetivo General***

Analizar los procesos de capacitación para el personal de una entidad bancaria en el estado Carabobo, a fin de conocer los criterios tomados en cuenta por el departamento de talento humano para los ascensos y promociones

### ***Objetivos Específicos***

Diagnosticar los procesos de capacitación del personal en la entidad bancaria.

Identificar las fortalezas y debilidades en los procesos de ascenso del personal en la entidad bancaria.

Describir un proceso de mejora de la capacitación y ascenso al personal de una entidad bancaria.

### ***Justificación de la Investigación***

Toda organización debe contar con políticas que le permita mantener a su personal formado de manera integral, para cumplir con un buen desempeño sus actividades laborales. La capacitación y el adiestramiento son procesos educativos a corto plazo, los cuales si se aplican de manera organizada, permite la adquisición de conocimientos, aptitudes y habilidades en función de los objetivos.

Es importante destacar que toda organización debe capacitar a su personal de una manera constante, donde este pueda realizar con toda seguridad, confianza y conocimientos previos sus actividades. Se reconoce que la antigüedad en un personal es meritoria y digna de admiración, pero es necesario que todo trabajador sea

entrenado, debido a que, esto implicaría cambiar los hábitos que el empleado mantenía en su anterior puesto.

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que, todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más de conocimientos, habilidades y destrezas de sus trabajadores para lograr un desempeño óptimo.

El desarrollo de las capacidades y aptitudes profesionales conlleva una mayor confianza en el empleado dotándole de un puesto de mayor responsabilidad con nuevos retos y expectativas. La posibilidad de no quedarse estancado en un mismo puesto, desempeñando las mismas funciones supone una motivación para el trabajador.

Desde el punto de vista teórico, la investigación busca conocer cuáles son los procesos de capacitación y adiestramiento aplicados para la promoción del talento humano que contribuyen con el crecimiento organizacional de la empresa y satisfacción personal de los trabajadores.

Desde el punto de vista metodológico la investigación se basa en el método descriptivo, el cual permita conocer de forma explícita, los criterios tomados en cuenta por el departamento de talento humano dentro de la entidad bancaria, a fines de identificar las fortalezas y debilidades y las oportunidades de mejoras que permita la promoción de los trabajadores en esta entidad.

Finalmente, la investigación es de importancia para el propio autor, puesto que sirve para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad, el cual deja un trabajo novedoso que a futuro sirva para próximos investigadores.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Se basa en situar el problema en estudio dentro de un conjunto de conocimientos sólidos y confiables que permitan orientar la búsqueda y ofrezcan una conceptualización adecuada de los términos que se van a utilizar.

#### *Antecedentes de la Investigación*

Se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio, es por ello que para la investigación que aquí se propone fueron analizados los historiales siguientes:

Hernández (1987), en su trabajo de ascenso denominado “Programa de Inducción para Asesores Académicos de los Centros Locales de la Universidad Nacional Abierta” se basa en:

La elaboración de un Programa de Inducción, que a partir del diagnóstico previo de las características y necesidades de la Organización y de los usuarios, será administrado a través de un plan organizado, integrado y sistemático, con la facilidad de adaptación, familiarización, orientación e información al nuevo asesor que ingresa a la institución.

En esta investigación, la autora utiliza una metodología cuantitativa, descriptiva, usando encuesta y cuestionario como instrumento de recolección de información. Este estudio se realiza en dos fases: primeramente relación con el diagnóstico de la situación existente en la institución (detección de necesidades); segunda fase presenta el diseño del programa modelo.

Así mismo, la población objeto de estudio está representada por los profesores asesores que se desempeñan en los Centros Locales de la universidad nacional abierta. El instrumento se aplicó en ocho (8) centros seleccionados al azar, con la finalidad de obtener información acerca de la inducción que recibieron al ingresar a la institución, su experiencia, aportes o sugerencias para el diseño del programa; el total de la muestra fue de ciento doce (112) asesores, representando un 44% de la población total.

Los resultados obtenidos en este trabajo de investigación son, entre otros: Un alto porcentaje de asesores ingreso a la mencionada universidad sin recibir las informaciones y orientaciones de una manera formal. En la universidad no se destina el tiempo necesario y suficiente para ofrecer una adecuada y completa información al docente que ingresa. La mayoría de los asesores, cuando ingresaron sintieron la necesidad de un programa de inducción. Los encuestados sugirieron la modalidad mixta como la forma más adecuada para ofrecer el Programa de Inducción. Diseñar un programa de inducción dirigido al personal académico de los centros locales, implementado como un medio efectivo que contribuya a la adaptación del recién ingresado a la Universidad en el menor tiempo posible.

El trabajo de grado seleccionado aporta a la investigación que, las empresas deben contar con un sistema de inducción efectivo, el cual informe a los trabajadores las condiciones para desempeñar los conocimientos especiales, habilidades necesarias, deberes, responsabilidades, ubicación del puesto en la organización, que permitan conocer a futuro las capacidades que posee el aspirante a ocuparlo.

Estrada (2009), planteo el siguiente trabajo de grado realizado en la Universidad Politécnica Territorial del Estado Aragua que tomo por título “Medición y Análisis del Efecto de la Capacitación y Adiestramiento en la Productividad Laboral”.

Este estudio corresponde a una investigación de tipo descriptiva, la cual se propuso determinar que una de las actividades representativas de la permanencia de la empresa en un mercado es la capacitación y el adiestramiento del personal, haciéndose necesario contar con un verdadero equipo de trabajo. Para el análisis se diseñó la técnica de la encuesta a través de un instrumento tipo cuestionario, el cual se aplicó al personal de la empresa.

Entre los resultados obtenidos se debe mencionar que la permanencia en el mercado de los productos empresariales, hace necesario preparar y capacitar al personal del área de comercialización, de manera de poder participar en la toma de decisiones y ser capaces de resolver los problemas presentados, creando una ventaja para la empresa, la cual debe diseñar programas de capacitación como de adiestramiento que contemplen acciones requeridas.

El autor señala que el diseño de un programa de capacitación y adiestramiento que satisfaga las necesidades del área, se presenta como una alternativa, para alcanzar el nivel deseado, que es llevar a los trabajadores a niveles de eficiencia requeridos a través del desarrollo de sus aptitudes y habilidades, del aumento de los conocimientos y de la creación o cambios de las actitudes laborales.

Se toma este estudio como referencia con el propósito de comparar las deficiencias encontradas en lo concerniente a la capacitación y adiestramiento del personal, en el cual se hace necesario que los trabajadores alcancen el nivel de eficiencia requerido para la prestación de óptimos servicios y lograr así cumplir con todos los objetivos definidos.

Claudio Genovese (2007), en su trabajo realizado en la Universidad de Chile titulado “Detección y Medición de la Capacitación en la Empresa”

El presente trabajo de grado tuvo como objetivos, conocer las metodologías para identificar y determinar las necesidades de capacitación, así como optimizar el proceso de capacitación con la implementación de acciones de formación que respondan a las reales carencias de los trabajadores y a los desafíos estratégicos de la organización, identificar y aplicar modelos de evaluación de capacitación en el contexto individual como colectivo de la organización; además de identificar y aplicar técnicas que permitan medir el entorno de la inversión en la capacitación

La metodología utilizada, es de carácter descriptivo, con aplicación de campo, debido a que la información acumulada fue extraída de la realidad. Por tanto se consideraron como sujetos de estudio, treinta (30) empresas del ramo industrial existentes en la ciudad de Santiago de Chile; a los cuales se les aplico un instrumento con las características de cuestionario, el mismo con preguntas abiertas y cerradas de selección, esto con el propósito de recoger la información necesaria en cuanto al objeto de estudio. Después de haber aplicado el instrumento, se procedió a resolver, analizar, organizar, calcular e interpretar los datos obtenidos, cuyos resultados se utilizaron para la elaboración de la conclusión y recomendación. En esta investigación, se determina la importancia que tiene la capacitación para responder a las reales carencias de los trabajadores.

Se seleccionó este trabajo de grado por la similitud en la temática a investigar; dado que comprende un proceso constante que trata de perfeccionar al personal potenciando sus habilidades, conocimientos y actitudes para su crecimiento personal y desempeñar adecuadamente su cargo actual dentro de la organización.

Marcano, Aida (1996), en su trabajo de grado para optar por el título de Licenciado de Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo: “ Sistema de Adiestramiento y Desarrollo de Personal” hace un enfoque sobre los avances tecnológicos, los requerimientos del mercado nacional e internacional, las necesidades individuales y colectivas de los trabajadores, las cuales conllevan a la

organización a tomar en cuenta la planificación de los recursos humanos como fuente para desarrollar, mantener, obtener y aceptar recursos humanos altamente calificados.

Se toma el estudio como referencia debido a que en su enfoque está enmarcado el adiestramiento y capacitación la cual es una herramienta indispensable para lograr que las organizaciones sean cada día mejor, siendo el trabajador sin duda alguna el objeto de estudio más efectivo en sus funciones laborales.

### ***Referente Teórico***

El referente teórico se basa en teorías, supuestos, categorías, conceptos y contenidos de una investigación que sirven de referencia para ordenar y articular los hechos que tienen relación con el problema.

Existen diversas teorías que sustentan la capacitación y el adiestramiento, todas ellas varían de acuerdo al enfoque en la organización, hay una que enfatiza la estructura técnica y humana lo que lleva al enfoque de la presente investigación enmarcado en la capacitación y adiestramiento del personal.

### **Teoría de las Relaciones Humanas**

De acuerdo con Chiavenato Idalberto (2006:83), La teoría de las relaciones humanas, tiene sus orígenes en los siguientes hechos:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.

- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

El enfoque humanístico desvía su atención hacia las personas que trabajan o participan en la organización, cediendo la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social. Lo que enfatiza la teoría humanista es fundamentalmente la experiencia subjetiva, la libertad de elección y la relevancia del significado individual. Esta surgió como un movimiento de protesta a la que Maslow llamó la “Tercera Fuerza”.

Uno de los conceptos más importantes de este enfoque es “El Rol activo del Organismo”. Según este, desde la infancia los seres son únicos, tienen patrones de percepción individuales y estilo de vida particulares. Creencia de que las personas son capaces de enfrentar adecuadamente los problemas de su propia existencia, y que la más importante es llegar a descubrir y utilizar todas las capacidades en su resolución.

En la organización los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante acción, esta será ejercida de manera recíproca por dos o más fuerzas, de tipo moral o social. Para poder explicar y justificar el comportamiento humano de las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudio intensamente esa interacción social. Por consiguiente, podemos decir que las relaciones humanas son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre persona y grupos.

En toda organización, el recurso humano es un elemento fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas que le permitan alcanzar la misión propuesta, no obstante es necesario que este recurso humano esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge en toda organización la necesidad de implantar programa de capacitación y adiestramiento que le permita desarrollar y actualizar en su personal, los conocimientos habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo.

### **Teoría de la Inequidad de Stacy Adams**

Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc.

Tal como lo expresa Chiavenato (2000:403) “Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontraran ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. Ej. Reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, y otros”

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir hay empleados que pueden ser más “sensibles” y otros más “benevolentes”. Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a identificar quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en qué medida podría afectar a sus comportamientos.

### **Teoría Sistémica**

Esta teoría define a la organización como una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y toma de decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad.

La organización es todo un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí. Esta teoría sostiene que la interrelación entre dichos elementos o subsistemas es la condición primordial para que exista el sistema y cualquier cambio que se presente con algunas de sus partes, afectara a toda la unidad.

Los recursos humanos conforman uno de los subsistemas, de la estructura, con la capacidad de integridad y organización, que se caracteriza por influir y ser influenciado por su medio ambiente, procurando alcanzar un estado de equilibrio dinámico en ese medio.

Para esta teoría sistémica el entrenamiento se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener ese equilibrio al atender los recursos humanos de la organización, y se dirige a aquellas áreas de la organización donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las operaciones e impiden lograr los objetivos propuestos.

Respecto a esta teoría Goldhaber (1990:52) afirma que “la organización como sistema abierto recibe insumos para poder ser transformados mediante un proceso y obtener un producto”. En el caso de un sistema de capacitación pueden ser instructores, coordinadores. Los insumos se introducen por determinadas vías denominadas entradas, para luego sufrir una transformación y llegar así a los resultados con respuestas esperadas. El responsable de la capacitación debe conocer la misión, los objetivos, la tecnología de la empresa, los subsistemas que la constituyen, obteniendo así la posibilidad de dirigir las acciones de capacitación de manera más adecuada y confiable.

La teoría se relaciona con el tema, ya que, el recurso humano es el que presenta mayor importancia dentro de la empresa, de ella se derivan los esfuerzos, conocimientos y actitudes.

### **Teoría Japonesa del Kaizén**

Las organizaciones requieren de constantes cambios entre los que producen y entre su personal, que les permitan abrir las necesidades del cliente. Ésta es la filosofía de las empresas que se preocupan porque su producción y servicios sea óptimo. La Teoría del Kaizén, se ha puesto en práctica con mucho éxito en muchas organizaciones occidentales porque conlleva a la designación de una amplia variedad de prácticas administrativas.

Sin embargo, es importante indicar lo expuesto por Suárez y Miguel (2008), quienes aseguran que aún no se tiene una explicación detallada que permita brindar una mayor claridad de su contenido teórico.

Existen 14 puntos esenciales y valiosos que le permiten a una empresa alcanzar el éxito, a continuación se hará referencia de ocho (8) de especial importancia para Kaizén:

- Búsqueda constante de los propósitos requeridos para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.
- Una nueva filosofía para afrontar el cambio y las necesidades de los clientes.
- Mejoramiento de cada proceso de planeación, producción y servicio.
- Entrenamiento permanente en el trabajo para todo el personal.
- Institución del liderazgo, dirigido a ayudar a que la gente haga mejor su trabajo.
- Terminación de las barreras existentes entre los departamentos y su gente.
- Estímulo de la educación para la autosuperación de cada miembro de la organización.
- Compromiso de la gerencia media para mejorar todos estos aspectos, en especial la calidad y liderazgo.

Todas las organizaciones deben tomar en cuenta estos valiosos puntos, para que empiecen a tener impacto en el mercado, debido a que proporcionen cambios en las organizaciones a través de su gente, a lograr los más altos niveles de satisfacción suficientes para responder a las necesidades del recurso humano a través de un personal bien educando, buen informado y de alta calidad; precisamente de esta teoría resulta la necesidad de emplear nuevos métodos de evaluación de desempeño, la cual está orientada a lograr grandes cambios en las organizaciones.

## **Definiciones Conceptuales**

**Antigüedad:** Tiempo transcurrido desde la contratación del empleado hasta el momento actual. Generalmente, la antigüedad es proporcional a ciertas prestaciones adicionales, como mayores periodos vacacionales. (Werther, 1988).

**Cargo:** Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado. (Lloyd y Rue, 1997).

**Capacitación:** Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual. (Werther, 1988).

**Confiabilidad:** Es el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. (Hernández, 1998).

**Desarrollo:** Actividades que preparan a un empleado para ejercer responsabilidades en el futuro. (Werther, 1988).

**Desarrollo Organizacional:** Proceso a escala de la organización, planificado y gestionado desde la alta dirección; destinado a mejorar los resultados de la propia organización mediante intervenciones y experiencias de formación planificadas. (Lloyd y Rue, 1997).

**Evaluación de Desempeño:** Es un sistema de apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, con el fin de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del empleado. (Livy, 1975).

**Evaluación de necesidades:** Diagnóstico de los problemas presentes y de los desafíos futuros que pueden enfrentarse mediante capacitación y desarrollo. (Werther, 1988).

**Factores de motivación:** Elementos en el entorno que provocan el impulso que conduce a la acción del individuo. (Werther, 1988)

**Incentivos:** Retribuciones que se suman al sueldo o salario base y que normalmente tienen relación con los requisitos. (Lloyd y Rue, 1997).

**Motivación:** consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño”. (Armstrong, 1991: 266).

**Población:** Conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Hernández y otros, 1998).

**Productividad:** Razón entre los frutos tangibles que logra la organización en bienes y servicios y los insumos que consume (personal, capital, materiales, tiempo) (Werther, 1988). Productividad.

**Promoción:** Movimiento de un empleado a un puesto con mayor sueldo, responsabilidades y/o nivel jerárquico. (Werther, 1988).

**Remuneración:** Conjunto de retribuciones extrínsecas recibidas a cambio del trabajo está compuesta por el sueldo o salario base, los incentivos o primas y las prestaciones que procedan. (Lloyd y Rue, 1997).

**Responsabilidades:** Obligación de cumplir ciertas tareas y asumir ciertas funciones (Lloyd y Rue, 1997)

## ***Capacitación***

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

Según Chiavenato Idalberto (2007), la capacitación la podríamos definir de la siguiente manera:

Proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña. (p.386)

### ***Proceso de Capacitación***

La capacitación se refiere a los métodos usados para proporcionar al personal de una empresa las habilidades que éstos necesitan para realizar su trabajo. Ésta abarca desde cursos sencillos sobre terminología hasta cursos complejos que permiten entender el funcionamiento de un nuevo sistema; tales cursos pueden ser teóricos, prácticos, o combinados.

La capacitación es un proceso que lleva a mejorar continuamente las actividades laborales, con el fin de implantar mejores formas de trabajo. Ésta es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es: preparar desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores. En este sentido, la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador, para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas.

Producir resultados de calidad, dar excelente servicio a los clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

Por medio de la capacitación el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El proceso de capacitación es un proceso continuo. El mismo está constituido de cuatro pasos, que continuación mencionamos:

### **1. Determinación de necesidades de capacitación**

Según Chiavenato (2007), Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, ésta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis a los tres niveles organizacionales que se señalan a continuación: (p. 390)

**Análisis Organizacional:** Es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la organización, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.

**Análisis de Tareas:** Se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.

**Análisis de la Persona:** Dirigida a los empleados en forma individual. En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas en la empresa y esta información es obtenida a través de una encuesta.

Al respecto, continúa Chiavenato (2007, p.390) señalando y enfatizando que el diagnóstico de las necesidades de capacitación o DNC, como se le conoce en el ámbito empresarial se debe realizar en esos tres niveles de análisis mencionados: 1) “Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional, 2) Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación y 3) Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades”. Cabe mencionar que Chiavenato al hacer referencia a “el sistema de adquisición de habilidades”, se está refiriendo a los trabajadores en lo individual y a los procesos y métodos de trabajo, al igual que lo hacen los demás autores que han escrito a este respecto.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- **Evaluación de desempeño:** Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
- **Observación:** Debe ser realizada en el sitio de trabajo y permite verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente, tales como excesivo daño de equipos, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, entre otros.
- **Cuestionarios:** Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación proporcionan evidencias sobre las necesidades de entrenamiento.
- **Solicitud de supervisores y gerentes:** Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

- **Entrevistas con supervisores y gerentes:** Contacto directo con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.
- **Reuniones interdepartamentales:** Discusiones entre los diferentes departamentos acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- **Examen de empleados:** Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- **Modificación de trabajo:** Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados 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 su opinión acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.
- **Análisis de cargos:** El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

## **2. Programación de la capacitación**

Consiste en la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas.

Esta es la segunda etapa del proceso de capacitación, que a su vez se compone de cinco subprocesos, que son: 1) establecimiento de los objetivos de la capacitación, 2) estructuración de contenidos de la capacitación, 3) diseño de actividades de

instrucción, 4) selección de recursos didácticos y 5) diseño de un programa o curso de capacitación

Según Chiavenato (2007), El desarrollo de los planes y programas de capacitación deberán estar enfocados a: 1) los objetivos generales de la capacitación: lo que la organización quiere lograr mediante la capacitación de su personal; 2) quién necesita ser capacitado: tanto en lo general como en lo particular, cualquier aprendizaje específico que incremente la efectividad de las funciones del personal o desarrolle las habilidades necesarias, y 3) los resultados del aprendizaje: lo que se espera que cada persona capacitada sea capaz de hacer y de saber en las diferentes etapas del proceso y al final de la capacitación. Los principales objetivos a los que debería estar enfocada la capacitación son: 1) preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto; 2) brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas, y 3) cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (p. 387).

### **3. Ejecución del Programa de capacitación**

Se refiere a la tercera etapa del proceso de la capacitación, la impartición de la capacitación, tal como ha sido planeada. Esto implica realizar una serie de actividades que representan un buen porcentaje de las tareas del responsable de la administración de la capacitación en una empresa, una vez detectadas las necesidades de capacitación, desarrollados los cursos y elaborados los programas, se debe proceder a impartir los cursos diseñados o estructurados, esto implica:

- Decidir a quién contratar o designar a un instructor interno
- Preparar los manuales del curso
- Preparar el material didáctico
- Disponer del equipo necesario, TIC's por ejemplo.
- Contratar y/o acondicionar el lugar en donde se impartirá el curso

- Coordinar con los jefes de los participantes para que éstos sean programados e informados
- Contratar los servicios de café, refrescos o comidas en caso necesarios
- Coordinarse con el instructor para cualquier apoyo necesario
- Declarar iniciado el evento
- Supervisar la evolución del curso para corregir algún imprevisto
- Designar quien, o realizar personalmente la evaluación
- Preparar y entregar las constancias de participación
- Cerrar el evento
- Realizar los pagos derivados del evento, en su caso
- Realizar los registros estadísticos
- Generar los reportes de los resultados obtenidos

#### **4. Evaluación de los resultados de la capacitación.**

Siliceo Alfonzo (2007) refiere que, la evaluación es “la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores” (p. 150). Se deben complementar con los siete puntos siguientes, tal y como se puede apreciar en la lista a continuación:

- La reacción del grupo
- El conocimiento adquirido
- La conducta modificada o desarrollada
- Los resultados en los puestos de trabajo
- Las instalaciones donde se llevó a cabo la capacitación
- La logística y coordinación para la impartición
- El material didáctico y equipo de apoyo
- Contenido y suficiencia del programa
- Técnicas didácticas utilizadas por el instructor
- Nivel de conocimientos y habilidades del instructor
- El costo-beneficio

### ***Métodos de Capacitación***

Hay varios métodos que se usan comúnmente, Bohlander (2001), analiza los siguientes: en el trabajo, vestibular, demostración y ejemplo, simulación, aprendizaje, métodos de aula. El método que se escoja depende del tiempo, costo, esfuerzo, profundidad de conocimientos requerida, disponibilidad, preferencias del instructor, número de personas que hay que entrenar, antecedentes de quienes reciben entrenamiento y de la actividad que realizan las personas a capacitar.

a. En el trabajo. La mayor parte del entrenamiento se hace en el trabajo. Algunas estimaciones indican que durante este método se adquiere por lo menos un 90% de todos los conocimientos. Es difícil puntualizar exactamente qué procedimientos y técnicas constituyen el entrenamiento en el trabajo. Algunos de estos procedimientos son informales y difíciles, en tanto que otros son formales y sistemáticos. La observación y la práctica, las cuales son técnicas informales, son dos de las fuentes principales para este tipo de entrenamiento.

b. Vestibular. Un vestíbulo es una cámara aislada o un área separada, pero formando parte de una misma entidad. Como método de entrenamiento, esta técnica se lleva a cabo en una escuela dentro de la planta industrial a fin de introducir a trabajadores nuevos en el ambiente de trabajo mediante una práctica de unas cuantas semanas en un trabajo determinado. Por lo general se usa para enseñar rutinas de oficina. Este método es muy apropiado cuando hay que entrenar a muchos empleados para el mismo tipo de trabajo a un mismo tiempo.

c. Demostración y ejemplo. Una demostración es el hecho de mostrar y explicar cómo funciona algo o cómo se hace. Abarca la descripción de algo mediante experimentos o ejemplos. La forma más frecuente y más directa usada por un administrador para enseñar al empleado es a través del supervisor, quien es el encargado de desempeñar el mismo la actividad y explicar paso a paso el “porqué” y

el “cómo” está haciendo lo que hace. Las demostraciones son un método de entrenamiento muy eficaz. Una de las razones para ello es que todos los sentidos, el de la vista es el que facilita más el aprendizaje.

Sin embargo, la mayoría de demostraciones suele combinarse con conferencias, fotografías, materiales de prueba, análisis, etc.

d. Simulación. Una simulación es una situación o suceso que toma la apariencia o forma de la realidad, pero de hecho es una imitación de ésta. Respecto al entrenamiento, una simulación es cualquier tipo de técnica que hace una réplica lo más parecido posible a las condiciones reales que existen en el trabajo. Las diversas variedades de la ahora popular técnica de la “clínica” son también, en esencia, simulaciones de negocios.

e. Aprendizaje. El método de entrenamiento de aprendizaje es una forma de desarrollar las habilidades de los artesanos que históricamente provienen de un sistema artesanal medieval. Un aprendiz es cualquier principiante, quien por lo general está comprometido mediante un acuerdo legal a desempeñar un puesto determinado o a desplegar una habilidad por un período fijo, para aprender un negocio.

f. Métodos de aula Ciertos aspectos de todos los trabajos se aprenden más fácilmente en el aula que en el trabajo mismo; esto es particularmente cierto cuando se tienen que aprender filosofía, conceptos, aptitudes, teorías, y capacidad para resolver problemas. En los salones de clases se usan varias técnicas específicas de entrenamiento. Los métodos que se usan con mayor frecuencia son: conferencias, juntas, estudios de casos, desempeño de funciones e instrucción programada.

### ***Beneficios de la capacitación***

Los beneficios de la capacitación se pueden medir tanto cualitativamente como cuantitativamente, lo que provee a las organizaciones y a los colaboradores estar en constante mejora; por lo que se puede mencionar que se benefician de las siguientes maneras:

#### **A. Cómo beneficia la capacitación a las empresas.**

- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Crea mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda a la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras de todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Se promueve la comunicación a toda empresa.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

#### **B. Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la empresa.**

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.

- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

C. Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas.

- Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados. Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la empresa.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

### ***Objetivos de la Capacitación***

- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.

- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

### ***Tipos de Capacitación:***

Según Chiavenato (2000) los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

#### **Por su formalidad**

Capacitación Informal. Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña cómo llevar un registro de ventas o ingresos.

Capacitación Formal. Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

#### **Por su naturaleza**

Capacitación de Orientación: Para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores ingresantes.

Capacitación Vestibular: Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.

Capacitación en el Trabajo: práctica en el trabajo

Entrenamiento de Aprendices: período formal de aprendizaje de un oficio.

Entrenamiento Técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo

Capacitación de Supervisores: aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales

Otros Tipos: cualquier situación poco usual no incluida anteriormente

#### **Por su nivel ocupacional**

- Capacitación de Operarios
- Capacitación de Obreros Calificados
- Capacitación de Supervisores

- Capacitación de Gerentes

**Capacitación para el trabajo:** Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa. Se divide a su vez en:

- Capacitación de preingreso. Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.
- Capacitación de inducción. Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.
- Capacitación promocional. Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.
- Capacitación en el trabajo. Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

### ***Adiestramiento***

Es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo. El adiestramiento de personal, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias de trabajo, ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos.

Según Chiavenato Idalberto (2000:560) “el adiestramiento se considera como un acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El

adiestramiento debe tratar de orientar las experiencias del aprendizaje hacia lo positivo, lo benéfico”.

### ***Proceso de Adiestramiento***

El adiestramiento es un proceso educacional a corto plazo, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. El adiestramiento es, en primer lugar, la educación profesional que adapta al individuo para un cargo o función dentro de una organización, este implica la transmisión de conocimientos, sea esta información de los productos, de los servicios, de la organización, de la política organizacional. En segundo término, implica un desarrollo de habilidades entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que el personal va a ejecutar

Se realiza cuando un trabajador tiene poca experiencia o se contrata para un trabajo que le es totalmente nuevo. Una vez que los trabajadores han sido incorporados a una empresa, ésta tiene el compromiso de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su labor. El adiestramiento de personal, además de completar el proceso de selección, orienta al nuevo trabajador o empleado sobre las características y particularidades propias del trabajo a ejecutar. Ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, para que estén a tono con los avances técnicos.

En este sentido, el adiestramiento consiste en proporcionar o fortalecer los conocimientos que el individuo necesita para el eficiente desempeño de sus actividades laborales; de acuerdo con los cambios tecnológicos, los nuevos requerimientos de procesos de trabajo en la organización. Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera organizada. El adiestramiento está orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Los programas de adiestramiento constituyen una herramienta para lograr que el personal adquiera los conocimientos necesarios, que le permitan ampliar y desarrollar las aptitudes para ejecutar el trabajo en forma eficiente. Los programas de adiestramiento constituyen un factor relevante en el mejoramiento de los niveles de productividad. Lo cual implica la puesta en práctica de un conjunto de elementos que favorecen el desenvolvimiento laboral de los trabajadores, por medio del suministro de un conjunto de herramientas que facilitan la realización de las actividades, mediante el desarrollo intensivo y continuo de habilidades que favorecen el logro de los objetivos establecidos para alcanzar la eficiencia organizacional.

### ***Objetivos del Adiestramiento***

Como lo expresa Chiavenato (1999), a través del adiestramiento, se pretende alcanzar una serie de objetivos que contribuyen a un mejor funcionamiento de las organizaciones, siendo estos de vital importancia en la aplicación del proceso.

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión del adiestramiento.
- Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renunciaciones, destituciones y otros.
- Reducir el costo del aprendizaje.
- Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos.

- Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión de personal.
- Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.

***Tipos de Adiestramiento:***

**Inducción:** Es la orientación general, que se le da al empleado para adecuarlo al puesto, al grupo y a la institución. Este tipo de formación tiene por meta crear una actitud favorable del empleado y facilitar su proceso de integración.

**Adiestramiento A Través De La Experiencia:** Consiste en reunir un grupo de personas en base a tareas o áreas similares para intercambiar experiencias, métodos, recursos y otros. En tales espacios se debe establecer un flujo informativo precisando objetivos, expectativas, dinámicas, metodología, aspectos organizativos y el código para el análisis. Este tipo de formación podría ser muy útil, ya que de la experiencia de los individuos o grupos se enriquece el trabajo y se comparten vivencias muy significativas.

**Adiestramiento “En” Y “Para” La Organización:** Consiste en desarrollar al máximo el potencial humano de la institución por vía de la implementación de un sistema de educación permanente que abarque las siguientes etapas:

Preparación y actualización para el mejor desempeño del cargo.

Preparación para otros cargos que pudiera ocupar el empleado.

Preparación para el desarrollo general integral

***El Adiestramiento como Subsistema de Recursos Humanos***

El adiestramiento es un subsistema del sistema de administración de personal desigualmente desarrollado en las organizaciones las cuales no miden las consecuencias de la carencia de este sistema. Sin embargo, en los últimos años la

situación ha cambiado y los esfuerzos que se hacen en el área del adiestramiento han mejorado.

Efectivamente la rapidez de los avances tecnológicos obliga a las organizaciones a privilegiar programas de adiestramiento de personal flexible y sistemático para poder enfrentar con éxito la creciente competitividad global y el impacto de la tecnología de la información.

En este contexto la administración de recursos humanos y en particular el adiestramiento como subsistema adquiere una gran significación la cual se evidencia en el papel que les asigna los diferentes enfoques administrativos de los últimos años tales como: Tecnología de planificación de personal. Planificación estratégica, calidad total, reingeniería, planes de carrera y sucesión, normas de calidad ISO 9000 y más reciente el modelo de recursos humanos basado en competencias.

La idea principal de todos estos enfoques es concebir la existencia de programas de adiestramiento bien estructurados que garanticen el mejoramiento continuo de las cualidades fundamentalmente de las personas.

### ***Naturaleza del Adiestramiento***

Esta preocupación por el área de los recursos humanos y el adiestramiento como una actividad estratégica de las organizaciones lo han convertido en una función indispensable para asegurar el funcionamiento organizacional eficiente en el sector público y privado.

De acuerdo al comentario de Villegas José Manuel (1988) para corroborar en interés que ha generado el tema objeto en análisis:

Esta tendencia se refleja en el incremento que ha habido en el campo de la administración de personal como disciplina fundamental para facilitar el desarrollo organizacional, y muy especialmente en la gran cantidad de investigaciones, estudios, publicaciones que abundan sobre el adiestramiento. El principal énfasis en este sentido se puede resumir en la gran cantidad de publicaciones escritas sobre la materia, en la diversidad de métodos y técnicas de adiestramiento que han sido desarrollados en los últimos años, y en cambio de mentalidad que se ha producido en lo relativo al adiestramiento por una mayoría de los dirigentes de empresas (p.201).

### ***Importancia del Adiestramiento del personal***

Toda organización dispone de recursos materiales, económicos y humanos para cumplir con los objetivos todos son por igual importantes e indispensables para lograr que la organización desempeñe eficientemente su labor.

Una organización destina parte de su presupuesto general a mantener en buenas condiciones los recursos materiales y financieros. En el caso de la función del recurso humano se ha contemplado una realidad completamente diferente, y es común verlo ocupar un segundo plano en gran parte de las empresas. A este recurso se le debería invertir una cantidad determinada para su conservación y desarrollo, de no ser así, a mediano y largo plazo su reposición y mantenimiento resultará más costoso.

Según Gómez Rondon (1991:73) “el adiestramiento ayuda al mantenimiento de una fuerza laboral eficiente, mas compenetrada en su trabajo e identificada con la empresa”

### ***Técnicas del 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 participantes, el nivel de trabajo y factores tales como: el tiempo y los gastos involucrados. Entre las técnicas utilizadas se destacan:

- **Conferencias:** es una de las técnicas más tradicionales, donde individuos con un mínimo de estudios formales asisten a un gran número de conferencias. En estas el instructor presenta los puntos básicos de conocimientos e información que el oyente debe asimilar, y basándose en ello debe actuar positivamente.
- **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
- **Rotación de Puestos:** Se basa en el cambio del individuo desde un puesto hacia otro, de manera de que obtenga amplia experiencia y resuelva variedad de problemas.
- **Adiestramiento en grupos “T”:** significa training también conocida como adiestramiento de sensibilidad o de laboratorio. Esta técnica trata problemas reales, no simulados, que existen dentro del grupo 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 en el trabajo.
- **Adiestramiento asistido por computadoras:** Consiste en impartir conocimiento mediante la auto instrucción, 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.

- **Talleres de calidad personal:** 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.
- **Diseño de programas de adiestramiento:** un programa de adiestramiento puede usar 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.

### *Detección de las Necesidades de Adiestramiento*

Antes de comenzar cualquier programa de adiestramiento, debe hacerse una revisión de necesidades, para luego con base a tales de requerimientos, elaborar un programa definido y diseñado en la forma más apropiada, para evitar desperdiciar recursos, tiempo, esfuerzo, así como también para limitarse a aquellas áreas críticas donde el adiestramiento se requiere con más urgencia.

No es recomendable aprender un programa de adiestramiento generalizado, incongruente y sin un propósito definido, es por ello que se debe primero investigar cuales son los sectores de la organización, donde verdaderamente se requiera el adiestramiento del personal.

Las bases legales detallan los artículos que norman el derecho de los trabajadores y trabajadoras a recibir una capacitación y adiestramiento. A fin de sustentar el presente estudio se hará referencia a las siguientes normativas legales para definir los derechos que debería tener el trabajador en la organización.

### *Diferencias entre la Capacitación y el Adiestramiento*

Para algunos autores existen diferencias marcadas entre capacitación y desarrollo y adiestramiento y entrenamiento, es por ello que se aclara a continuación algunos de ellos.

Conviene destacar que Chiavenato (2002), no distingue entre capacitación y desarrollo, utilizando este término en diferentes capítulos de su obra como sinónimos, también igual adiestramiento con entrenamiento, manejándolo también como análogo, y al respecto argumenta:

Existe una diferencia entre entrenamiento y desarrollo de personas, porque aunque sus métodos de aprendizaje sean semejantes, su perspectiva temporal es diferente. El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas capacidades y habilidades exigidas. Ambas, entrenamiento y desarrollo constituyen procesos de aprendizaje. (p.306).

Sin embargo existen otros autores que si distinguen entre capacitación y adiestramiento, debido a que si existen diferencias entre los mismos. Así por ejemplo Hill, Estrada y Bosch (2003) argumentan que:

La capacitación no debe confundirse con adiestramiento, ya que este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea que para un equipo o maquinaria o un conjunto de operaciones administrativas encaminadas al logro de un fin determinado (p.2).

El adiestramiento está destinado a desarrollar habilidades y destrezas del trabajador, mientras que la capacitación es la transmisión de nuevos conocimientos y reforzamiento de habilidades existentes.

### *Ascenso, Promociones y Transferencias*

Los ascensos, transferencias y promociones se basan principalmente en factores como desempeño, productividad, confiabilidad, iniciativa y disponibilidad, se da cuando las condiciones vacantes son cubiertas por candidatos internos calificados considerando el potencial de desarrollo suficiente para que puedan ser promovibles.

La posibilidad suele ser un incentivo básico para obtener un desempeño general superior, y los ascensos más significativos de reconocer un buen desempeño. Los ascensos justos y acertados pueden ocasionar una serie de problemas. Un problema fundamental es que, con frecuencia, los miembros de la organización que no son objeto del ascenso sienten resentimientos, que pueden afectar su estado de ánimo y productividad. Otro problema fundamental es la discriminación. La mayoría de las personas acepta que es necesario o, cuando menos, que existe la obligación jurídica, de evitar la discriminación racial, sexual o por edad en el proceso de contratación. Sin embargo, se ha prestado menos atención a la discriminación que afecta a mujeres, emplea dos viejos y grupos minoritarios.

Transferencias: pueden de ser de un puesto a otro, y pueden implicar una nueva localización geográfica, las puede iniciar la organización o el empleado con la aprobación de la organización. Las transferencias tienen una serie de propósitos como mover a empleados a posiciones con mayor prioridad en términos de objetivos organizacionales, llenar vacantes en departamentos con empleados de departamentos con exceso de personal o colocar a empleados en posiciones más apropiadas para sus intereses o capacidades.

Las transferencias tienen varios propósitos. Se usan para que las personas adquieran más experiencias laborales, como parte de su desarrollo, y para ocupar los puestos vacantes cuando se presentan. Asimismo, las transferencias se usan para mantener abiertos los grados de los ascensos y para mantener a las personas

interesadas en su trabajo. El movimiento lateral de un trabajador dentro de la organización se conoce como transferencia. Ésta puede ser iniciada tanto por el trabajador o por la empresa. El proceso no implica que una persona reciba una promoción o sufra una democión. Las transferencias tienen varios propósitos. En primer lugar las empresas las consideran necesarias para la reorganización.

Promoción: es un tipo de transferencia que implica la reasignación de un empleado a una posición que tiene más pago, responsabilidad, mayores privilegios, mayores beneficios, mayor potencial o todas estas ventajas. El propósito de una promoción es llenar una vacante que, en general, es más valiosa para la organización que la posición actual de quien es promovido.

La promoción no es más que estar en un puesto de opción considerable para optar a un cargo mejor dentro de la organización. El ser promovido a una mejor área de trabajo, implica una mayor motivación y por ende en muchas ocasiones un mayor desempeño de las funciones de cada trabajador. En ocasiones, los trabajadores muy productivos, pero que no pueden ser promovidos, bloquean los canales de promoción y otros trabajadores calificados de la organización encuentran bloqueadas sus oportunidades de promoción. Cuando esto sucede, los gerentes más capaces de una empresa pueden buscar empleos en otro lado. Para mantener abiertos los canales de promoción, la empresa puede decidir transferir a los empleados que no puedan ser promovidos, pero que son productivos en su nivel organizacional.

### ***Fundamentos para la promoción o ascenso***

Promover a un trabajador dentro de la organización implica la concesión de un ascenso a un puesto superior, con responsabilidad y salario mayores. Debido a esto, es imprescindible tener en cuenta una serie de factores a analizar con respecto al empleado que se quiere promocionar:

- Resultados obtenidos por el empleado a lo largo de su carrera profesional en la compañía
- Valoración del desempeño en sus labores
- Evaluación de las competencias llevadas a cabo frente a las que realizará en su nuevo puesto
- Análisis de sus conocimientos técnicos, idiomas y experiencia laboral previa a la empresa
- Estudiar la red de contactos y relaciones establecidas durante su carrera en la empresa
- Tener en cuenta el salario actual y el que percibirá en su nuevo puesto
- Valorar la antigüedad en la compañía y los méritos conseguidos

Muchos de estos aspectos no se pueden evaluar en contrataciones externas, por lo que únicamente se puede juzgar a un futuro empleado por su currículum o referencias proporcionadas por terceros. Sin duda, el conocimiento de nuestros propios trabajadores se convierte en una ventaja importante a la hora de encontrar el candidato ideal.

### ***Beneficios para todos***

Para el empleado es muy importante que exista la posibilidad del ascenso, sin importar el nivel jerárquico que ostente. Esto contribuirá a que sienta que verdaderamente está desarrollando su carrera profesional en la empresa, que tiene un futuro en ella y que se valora lo que hace.

Además de los beneficios que tiene para los empleados, la promoción interna aporta muchos otros para la empresa, tales como:

- Conseguir trabajadores más implicados con la compañía
- Mejoras en el clima laboral entre los profesionales
- Disminución en la rotación de la plantilla
- Mayor profesionalización de los empleados en sus puestos de trabajo

### ***Como tomar decisiones de promoción***

La manera en que sean tomadas afectará la motivación, desempeño y compromiso de los empleados.

¿Antigüedad o capacidad?

Desde el punto de vista de la motivación, la promoción basada en la capacidad es la mejor, sin embargo la posibilidad de utilizar la capacidad como el único criterio depende de varias cosas, de sí la empresa cuenta o no con sindicato, que se centran en la antigüedad más que en la capacidad.

¿Cómo se mide la capacidad?

Muchas veces utilizan el desempeño previo como guía y suponen que con base en el desempeño anterior de la persona, funcionará bien en el nuevo puesto; otras compañías utilizan pruebas para evaluar pruebas a los empleados promovibles y para identificar a los que tienen potencial ejecutivo, otras recurren a los centros de evaluación para determinar el potencial gerencial.

¿Formal e informal?

En el sistema informal se mantiene en secreto la disponibilidad y requerimientos de las posiciones abiertas y las decisiones de promoción las toman gerentes clave, dentro de los candidatos internos; cuando no se informa a los empleados cuales son los puestos disponibles y los criterios para promoción y de qué manera se toman las decisiones de promoción, se corta el vínculo entre desempeño y promoción disminuye la eficacia de la promoción como recompensa.

Cuando se establecen políticas y procedimientos formales de promoción, generalmente se entrega a todos los empleados una declaración, donde se describen los criterios para la asignación de promociones.

## ***Manejo de transferencias***

### Razones para las transferencias

Los empleados buscan enriquecimiento personal, puestos más interesantes, una mayor conveniencia, mayores posibilidades de avance; mejores horarios, ubicación, etc. Las organizaciones podrían transferir a un colaborador de una posición en la que ya no se le requiere a otra donde si se le necesita, o retener a un empleado por antigüedad al pasar a una persona con menor antigüedad a otro departamento o para encontrar una adecuación del empleado en la organización.

### Efectos sobre la vida familiar

Las organizaciones que utilizan una política de transferencias rutinaria es con el propósito de ofrecer una gama más amplia de puestos, o cubrir posiciones abiertas con empleados capacitados. Aunque se asumió que los efectos económicos para la empresa y sobre la vida familiar del empleado tenían un efecto negativo y se han suspendido en muchas de ellas.

En lo concerniente a la capacitación, la **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (2006) en los Art.79, 102 y 103 exponen:

Art.79 “los jóvenes y las jóvenes tiene derecho y el deber de ser sujetos activos del proceso de desarrollo....”

Art. 102: “la educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria...”

Art. 103 “toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones....”

**La ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo** en su Título IV de los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, Art. 53,

literal 2 habla de: “Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad...”

**La ley del Estatuto de la Función Pública, Gaceta Oficial N° 37.522, de fecha 06 de septiembre 2002 y Gaceta Oficial N° 38.921 de fecha 30 de abril 2008**, esta última incluye la escala de sueldos para cargos de las funcionarias y los funcionarios públicos de carreras, instrumento legal el cual expone en su articulado, la capacitación como una actividad que las organizaciones públicas deben realizar para motivar a sus empleados y permitir a estos realizar de una manera más eficiente sus funciones, a continuación se describen los artículos de esta ley que refieren sobre este aspecto de alta valoración para los trabajadores y trabajadoras de algunos sectores de la Administración Pública Nacional:

Artículo 1º.- Esta ley rige las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias y las Administraciones Públicas nacionales, estatales y municipales, lo que comprende:

- 1.- El sistema de dirección y de gestión de la función pública y la articulación de las carreras públicas.
- 2.- El sistema de la administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencias, valoración y clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para el retiro. Quedando excluidos de la aplicación de esta ley: los funcionarios y funcionarias públicas al servicio del Poder Legislativo Nacional, Servicio Exterior, Poder Judicial, Poder Ciudadano, Poder Electoral, obreros y obreras al servicio de la administración pública, Procuraduría General de la República, Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) y los miembros del personal directivo, académico, docente, administrativo y de investigación de las universidades nacionales.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico comprende el conjunto de procedimientos lógicos tecno-operacionales implícitos en todo proceso investigativo, con el propósito de poder descubrir y analizar los supuestos del estudio a partir de los conceptos teóricos

#### *Tipo de investigación*

De acuerdo al problema planteado, la investigación se realizó bajo un estudio descriptivo. Según lo expresado por Bernal Cesar Augusto (2000:91) “es una forma de estudio para saber, donde, cuando, como y el porqué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización, el consumidor, objetos, conceptos y cuentas”.

La investigación descriptiva, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que se buscan responder. En este sentido, la descripción puede ser más o menos profunda de acuerdo con la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito.

#### *Naturaleza de la investigación*

La investigación a desarrollar es de carácter descriptivo, la cual es precisada y entendida como lo expresa Delgado de Smith (2013:249) “las investigaciones descriptivas están dirigidas a reseñar las características primordiales de un fenómeno, siendo obligatoria una precisión en el momento de la medición de las dimensiones objeto de estudio”

Es por ello, que la presente investigación tiene como propósito analizar los procesos de capacitación y adiestramiento para el personal en ascenso de una entidad

bancaria en el estado Carabobo, para la cual se ha recopilado información valiosa a partir de los antecedentes del tema en desarrollo, cuya finalidad ha sido encontrar aportes teóricos, conceptuales, explicativos, que permitan comparar y analizar los diferentes esquemas.

### ***Estrategia Metodológica***

Para el desarrollo de la presente investigación se realizó la elaboración del cuadro técnico metodológico, este cuadro se caracteriza porque se muestra de forma sintetizada los aspectos notables de la investigación.

Se inició con la definición de los objetivos específicos, luego se estructuraron las dimensiones que representan las subcualidades, a las cuales se establecieron los indicadores, que permitirán medir las variables con mayor precisión, dado que representan las características o cualidades de la realidad, de igual forma se agruparon los ítems, así como los instrumentos adecuados para esta temática, y por último las fuentes de estudio a la cual se les aplicaran las técnicas e instrumentos de investigación. (Ver Cuadro N° 1)

### ***Población***

La población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades poseen una característica común, la cual se estudia y da origen sobre los datos de la investigación, para lograr los objetivos de este trabajo de investigación se tomó como unidad de análisis a los quince (15) trabajadores de la agencia de una entidad bancaria ubicada en el estado Carabobo.

Según Chávez (1994:162) “la población de un estudio es el universo de la población sobre la cual se pretende generalizar los resultados la cual se encuentra constituida por características o estratos que permiten distinguir los sujetos unos de los otros”.

No se calcula tamaño de muestra porque se estudia la totalidad de la población, la investigación es un estudio poblacional.

### ***Técnicas e Instrumento de Recolección de datos***

Representan una parte significativa de la investigación, ya que, se refieren a las formas o procedimientos que utilizará el investigador para recabar la información necesaria, previa en el diseño de la investigación. En la presente investigación se utilizó la entrevista y el cuestionario para la obtención de datos referentes al objeto de estudio.

Para Hurtado (2007:153) “las técnicas tienen que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos, es decir, el cómo. Estas pueden ser de revisión documental, observación, encuesta y técnicas socio métricas entre otras”, mientras que un instrumento de recolección de datos, para Sabino (2000:108) “es cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”.

Para llevar a cabo la investigación se utilizó como técnica la entrevista y como instrumento el cuestionario.

Así es como la técnica de entrevista es definida por Sabino, (1992:116) como: desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias sólo se emplea, salvo raras excepciones, en las ciencias humanas.

Según Hurtado (2000:469) un cuestionario “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”.

El cuestionario o instrumento se realizó de acuerdo a lo siguiente:

- Redacción y número de indicadores: se elaboraron una serie de indicadores, en número tal, que no afectaran a la validez y que reflejaran los procesos de capacitación y adiestramiento al personal en ascenso.
- Redacción de las instrucciones de manera detallada y clara, a fin de que sea de fácil comprensión del grupo investigado.
- El instrumento tiene una respuesta a la elección de una de las cinco categorías presentadas, las cuales se incrementan del 1 (menor) al 5 (mayor), Cuya escala de intervalo será la siguiente: 1 = nunca, 2 = casi nunca, 3 = algunas veces, 4 = casi siempre, 5 = siempre.
- El instrumento está conformado por 10 preguntas, por otra parte, se le aplicó la prueba Alfa de Crombach al total de las respuestas que precisó una sola aplicación, la cual permitió determinar la confiabilidad y exactitud del instrumento.

### ***Validez y Confiabilidad***

#### **Validez**

El nivel de validez de un método se juzga por el grado de coherencia interna de los resultados y por la ausencia de contradicciones con resultado de otras investigaciones.

Es así como Martínez, (1999) destaca que:

Una investigación tiene alto nivel de validez si al observar, medir o apreciar una realidad y otra; es decir, que la validez puede ser definida por el grado o nivel en que los resultados de la investigación refleja una imagen clara y representativa de una situación. (p.119)

Según Hernández (1998), la validez se refiere al grado en que un instrumento de recolección de datos mide la variable que pretende medir, y la confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de recolección de datos al mismo sujeto u objeto produce similares resultados.

El experto en metodología e investigación dictaminó que los datos contenidos en los instrumentos eran pertinentes para el caso de estudio. El experto en estadísticas determinó la validez y confiabilidad del instrumento y finalmente el experto en contenido determinó que los elementos contenidos en el instrumento eran pertinentes para obtener la información suficiente que contribuyo al desarrollo de la investigación.

### **Confiabilidad**

Se refiere al grado en que las mediciones de un instrumento de recolección de datos son precisas y libres de errores. Ésta puede ser expresada numéricamente a través del coeficiente Alpha de Cronbach, el cual su escala oscila entre cero (0) y uno (1); es decir, pertenece al intervalo cerrado [0,1].

Este coeficiente implica que cuando un instrumento está cercano al cero (0) su grado de confiabilidad es bajo y mientras más cerca esté del uno (1) el grado de confiabilidad es alto, por tanto los resultados obtenidos del instrumento son fiables.

Bernal (2000:218) afirma que la pregunta clave para determinar la confiabilidad de un instrumento de medición es: Si se miden fenómenos o eventos una y otra vez con el mismo instrumento de medición, ¿Se obtienen los mismos resultados u otros muy similares? Si la respuesta es afirmativa, se puede decir que el instrumento es confiable. En este sentido, la confiabilidad (Ver anexo N°3), fue determinado por el método de Alpha de Cronbach, el cual está representado por la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$$

El instrumento resulto confiable con un ALPHA = **0,9359 93,59%** En este caso Regular Grado de Confiabilidad mientras más cerca de 1, Mayor es la Confiabilidad.

<b>N =</b>	<b>10</b>	<b>Número de Ítems</b>
<b>N-1 =</b>	<b>9</b>	<b>Número de Ítems -1 grado de libertad</b>
<b>St =</b>	<b>28</b>	<b>Sumatoria de varianzas (Ítems)</b>
<b>S =</b>	<b>159</b>	<b>Varianza</b>

Se mide de (0 a 1): 0 - 0,50 No hay Confiabilidad , 0,51 - 0,625 Regular Confiabilidad y 0,625 - 1 Alta Confiabilidad.

### **Tabulación y Análisis de los Datos**

En la realización de cualquier investigación es necesario definir las técnicas que se utilizan para analizar los datos obtenidos durante el proceso de recolección de los mismos. De acuerdo con la información recogida durante la investigación se realiza el análisis de datos basados en técnicas cualitativas y cuantitativas, de tal manera que ayude al logro de los objetivos establecidos.

Según Sabino (1995:190), “El análisis cuantitativo es el tipo de operación que se efectúa con la información numérica resultante con la investigación” (p. 190). Este tipo de análisis permite que se obtengan los resultados de los datos recogidos a través del cuestionario.

En cuanto al análisis cualitativo se sintetizan las informaciones recolectadas en las entrevistas para elaborar posibles conclusiones.

Al obtener los datos utilizando los instrumentos de recolección se procede a organizar, tabular y analizar los resultados, para obtener las respectivas conclusiones y recomendaciones. Los resultados se presentan en cuadros y gráficos para su mejor visualización y comprensión, seguidamente se hace un análisis o explicación de los mismos.

En este sentido, el análisis de los resultados se realiza a través de la estadística descriptiva apoyada en la utilización de una tabla de frecuencia, representada por gráficos. La estadística descriptiva según Hernández R, Fernández C. y Baptista. (1991:36), establece que: “Permite agrupar, tabular, analizar e interpretar los datos y en la descripción de cada resultado obtenido valiéndose para ello de tablas de distribución, diagramas circulares, barras, etc.” (p. 36). La información es agrupada numéricamente a través de tablas de frecuencias, y se expresa en porcentaje (%) de acuerdo al tipo de respuesta. La tabulación se desarrolla tomando en cuenta el orden de las preguntas y extrayendo de ellas las opiniones e ideas expresadas por los entrevistados.

Ander Egg. (1990:246), señala que: “La representación tabular consiste en ordenar los datos numéricos en filas y columnas, con las especificaciones correspondientes acerca de su naturaleza”

En este sentido Valera (1991:99), señala: “el gráfico circular o de pastel se emplea generalmente para representar distribuciones de razones; su nombre se deriva de la semejanza de sus porciones o trozos de pastel. El círculo representa la suma porcentual del conjunto de las distribuciones de razón (100%).

**Objetivo General:** Analizar los procesos de capacitación para el personal de una entidad bancaria en el estado Carabobo, a fin de conocer los criterios tomados en cuenta por el departamento de talento humano para los ascensos y promociones

Objetivos Específicos	Dimension	Definición	Indicadores	Item	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Diagnosticar los procesos de capacitación del personal en la entidad bancaria.	Procesos de capacitación de personal	Proceso educativo de corto plazo en el cual el personal adquiere conocimientos y habilidades para alcanzar metas	Conocimientos Evaluación de desempeño Entrenamiento Habilidades	Pregunta de la Entrevista(N°1,3)  Pregunta de la Entrevista(N°2)  Pregunta de la Entrevista(N°4)  Pregunta de la Entrevista(N°5,6)	Entrevista Cuestionario	Trabajadores adscritos a distintas áreas de trabajo en la entidad bancaria

**Cuadro N° 1**

**Fuente:** Gutierrez (2016)

**Objetivo General:** Analizar los procesos de capacitación para el personal de una entidad bancaria en el estado Carabobo, a fin de conocer los criterios tomados en cuenta por el departamento de talento humano para los ascensos y promociones

Objetivos Específicos	Dimension	Definición	Indicadores	Item	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Identificar las fortalezas y debilidades en los procesos de ascenso del personal en la entidad bancaria.	Fortalezas y Debilidades en los procesos de ascenso del personal	Brechas y oportunidades existentes en los procesos de Ascenso de personal	Oportunidades Desempeño laboral Competencias Conocimientos Experiencia	Pregunta de la Entrevista(N°9) Pregunta de la Entrevista(N°7,8) Pregunta de la Entrevista(N°14) Pregunta de la Entrevista N°11,12) Pregunta de la Entrevista(N°13, 17)	Entrevista Cuestionario	Trabajadores adscritos a distintas áreas de trabajo en la entidad bancaria

**Cuadro N° 1**

**Fuente:** Gutierrez (2016)

**Objetivo General:** Analizar los procesos de capacitación para el personal de una entidad bancaria en el estado Carabobo, a fin de conocer los criterios tomados en cuenta por el departamento de talento humano para los ascensos y promociones

Objetivos Específicos	Dimension	Definición	Indicadores	Item	Técnicas e Instrumentos	Fuente
Describir proceso de mejoras en la capacitación y ascenso al personal de una entidad bancaria.	Oportunidades de mejoras en el proceso de capacitación y ascenso al personal	Mejoras en el desempeño del personal que garanticen capacidades, conductas y aptitudes	Rotación  Aprendizaje  Comunicación	Pregunta de la Entrevista(N°15)  Pregunta de la Entrevista(N°16)  Pregunta de la Entrevista(N°10)	Entrevista  Cuestionario	Trabajadores adscritos a distintas áreas de trabajo en la entidad bancaria

**Cuadro N° 1**

**Fuente:** Gutierrez (2016)

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez cumplidos con los procesos de indagar, fundamentar teóricamente, y estructurar metodológicamente el estudio, se despliega un análisis a través del cual se logra encontrar una solución viable al mismo y resolver las interrogantes planteadas al inicio de la investigación

Con respecto al análisis de los datos Hurtado, (2000) señala que:

El propósito del análisis es aplicar un conjunto de estrategias y técnicas que le permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de los datos recogidos. (p.181)

El presente capítulo está estructurado de manera que se puedan conocer los logros alcanzados en cada uno de los objetivos planteados en la investigación, facilitando la comprensión de las variables tomadas en consideración para el desarrollo de dicho trabajo. Para ello se despliega el análisis de cada una de las preguntas realizadas a los trabajadores de la entidad bancaria mediante la entrevista:

En primer lugar, se aplicó una entrevista con una serie de preguntas a los quince trabajadores (15) de la entidad bancaria en estudio, parte de la investigación consta de diecisiete (17) preguntas, del cual se resume a continuación el análisis cualitativo respectivo:

- El adiestramiento del personal orienta al empleado sobre las características y particularidades propias del trabajo, el 100 % de los trabajadores considera que el recurso humano debe estar capacitado desde el punto de vista profesional y técnico, el cual permita desarrollar, capacitar y actualizar en su personal, los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo.

- De los 11 trabajadores que representan un total del 73% dice que las evaluaciones no son aplicadas con regularidad, por lo cual se ve afectada la toma de decisiones, rendimiento y satisfacción del trabajador, las decisiones sobre promociones, adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.
- De los 15 trabajadores que representan el 100% consideran que poseen los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones, pero debe existir entrenamiento frecuente de los trabajadores, y así la empresa cuente con personal calificado y objetivo, lo cual beneficia a la organización y contribuye el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
- El 100% de los trabajadores dice que su capacitación y entrenamiento sería una inversión para la institución, lo cual motiva e incentiva generando un desempeño eficaz en el cargo ocupado.
- El 80 % de los entrevistados no está satisfecho con la capacitación suministrada, ya que, la formación no es efectuada con frecuencia, lo que influye en el desarrollo profesional y funcional de los trabajadores.
- De los 12 trabajadores que representan un total del 80% dice que el estilo de trabajo es emprendedora y personalizadores (afectos), considerando que son empleados con antigüedad dentro de la institución. Se fundamentan en valores sólidos, honestos y profesionales.
- El 70 % de los trabajadores dice que desde hace unos años no se imparten cursos a las diferentes áreas dentro de la institución, en quienes se evidencia la preocupación por el desarrollo profesional.

- El 100 % de los trabajadores no reciben cursos externos periódicamente, por lo tanto estarían dispuestos a capacitarse externamente, siempre y cuando se relacione con la búsqueda de nuevos conocimientos, aptitudes y comportamientos que no estén en la institución y se puedan obtener fuera de ella.
- De los 15 trabajadores que representa un total del 100 % dice estar atentos a nuevos conocimientos, que ayude a un mejor su desarrollo profesional, y así, modificar las conductas aprendidas, adquiriendo capacitación que afiancen la comprensión de las actividades y funciones.
- El 50% de los entrevistados dice que a menudo aportan nuevas ideas que ayuden a resolver problemas y a enfrentarse a nuevos retos, existen personas conservadores que prefieren que las cosas queden como están.
- Con un total del 100% los trabajadores opinan, que se debe estar en constante entrenamiento y así mejorar las habilidades y conocimientos en las funciones desempeñadas, para que la institución cuente con un personal calificado y productivo, en este sentido existe el sentido de superación personal como profesional.
- De los 15 trabajadores, 11 que representan un total del 73% dice que Existe el compañerismo en las distintas áreas de trabajo, por lo cual se apoyan en el cumplimiento de la actividades, el trabajo bajo presión, motivación para desempeñar las funciones, responsabilidad.
- El 80% de los entrevistados dice que en la institución es toma la antigüedad como criterio para promoción, siendo la misma apoyada por los sindicatos. No solo se debe tener en cuenta la antigüedad, sino además los méritos y conocimientos aportados por el trabajador.

- El 100% de los trabajadores considera perjudicial para la organización la salida frecuente de los trabajadores, ya que, genera inestabilidad, gastos por la capacitación de personal y afecta el nivel de servicios de la clientela.
- El 47 % que representa la cantidad de 07 trabajadores dicen que, para posibles cambios tecnológicos, se deberían actualizar los conocimientos, ya que, hay que adaptarse a los cambios y asumir mayor responsabilidad.
- El 73% de los entrevistados dice que en algunas ocasiones el empleado con mayor antigüedad recibe la promoción, los trabajadores con más servicio en la empresa son los candidatos a ser promovidos dejando el mérito del trabajador sin posibilidades el cual debe primar en las organizaciones.

En segundo lugar, se aplicó un cuestionario con una serie de alternativas a los trabajadores de la entidad bancaria en estudio, como complemento de la investigación el cual consta de diez (10) ítems, del cual se resume a continuación el análisis respectivo:

### **Cuadro N°2**

**Pregunta 1:** Posee dominio de los conocimientos en el desarrollo de sus actividades

Alternativa de Respuesta		
	FA	FR
SIEMPRE	11	73%
CASI SIEMPRE	4	27%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Gutiérrez (2016)



**Gráfico 1:**

**Interpretación:**

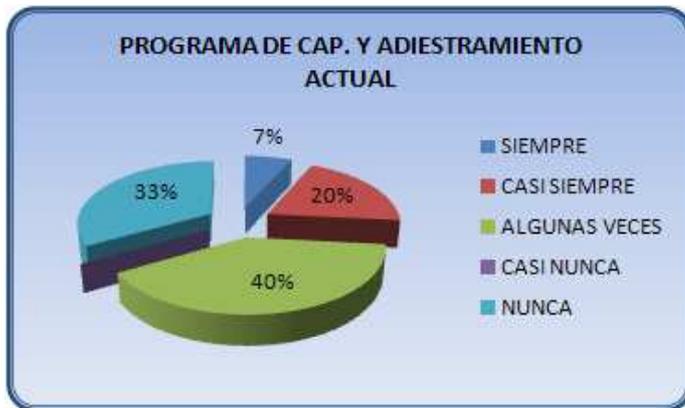
De acuerdo a los resultados obtenidos se puede señalar que, la opción siempre con un total de 73% nos muestra un alto porcentaje, en el que posee dominio de conocimientos para desempeñar sus actividades, esto indica que es positivo porque es una parte fundamental, el tener las habilidades para el excelente desempeño en las actividades a realizar en el puesto de trabajo.

**Cuadro N°3**

**Pregunta 2:** Existen programas de capacitación y adiestramiento para mejorar su desempeño en el área donde labora

Alternativa de Respuesta	FA	FR
SIEMPRE	1	7%
CASI SIEMPRE	3	20%
ALGUNAS VECES	6	40%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	5	33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Gutiérrez (2016)



**Gráfico 2:**

**Interpretación:**

Cuando nos muestra un resultado no mayor del 50% y nos indica que la opción algunas veces con el 40% esto nos indica las deficiencias en los programas de capacitación y adiestramiento, esto puede significar un gran deterioro en la calidad del rendimiento de los empleados, lo que iría en detrimento de la relación de sus actividades.

**Cuadro N°4**

**Pregunta 3:** Recibió usted capacitación al momento de ingresar a la empresa

Alternativa de Respuesta	FA	FR
SIEMPRE	12	80%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	1	7%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	2	13%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Gutiérrez (2016)



**Gráfico 3:**

**Interpretación:**

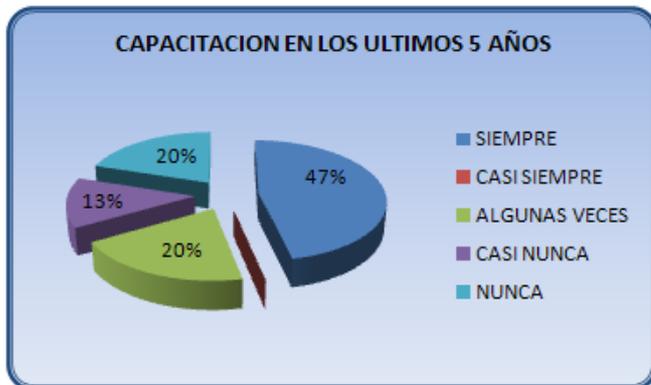
El 80% de la población entrevistado arrojo, su respuesta de manera positiva siempre es capacitado antes de entrar a la entidad, esto con la finalidad de preparar de manera adecuada a todos sus trabajadores y tener en cuenta cuáles serán sus funciones, a desempeñar en el lugar de trabajo. Se da la relación adecuada, sin embargo hay un pequeño % que dice que recibe este elemento tal como lo refiere.

**Cuadro N°5**

**Pregunta 4:** Ha tenido usted en los últimos 5 años programas de capacitación en el área de trabajo.

Alternativa de Respuesta	FA	FR
SIEMPRE	7	47%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	3	20%
CASI NUNCA	2	13%
NUNCA	3	20%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Gutiérrez (2016)



**Gráfico N° 4:**

**Interpretación:**

La población a quien se aplicó el cuestionario muestra un porcentaje mayoritario de 47%, implica que son pocos los procesos de capacitación dentro de la empresa. Es relevante capacitar al personal de forma constante y oportuna, para que puedan conocer, plantear y realizar las actividades conjuntamente con los demás empleados, para trabajar en equipo y poder tomar buenas decisiones en pro de la entidad.

**Cuadro N°6**

**Pregunta 5:** Cree necesario mejorar el proceso actual de promoción de los trabajadores en la organización.

Alternativa de Respuesta	FA	FR
SIEMPRE	12	80%
CASI SIEMPRE	2	13%
ALGUNAS VECES	1	7%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Gutiérrez (2016)



**Gráfico N°5.**

**Interpretación:**

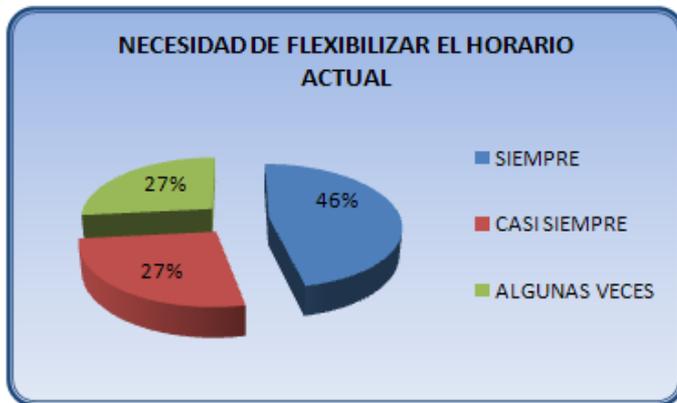
Nos encontramos de manera significativa el alto porcentaje del 80% de la opción siempre, es positivo que se quiera mejorar este proceso, porque es una oportunidad profesional de mejorar la situación laboral y económica valorada en cualquier empleo. Con esto se logra con llevar una mayor confianza en el empleado, con nuevos retos y expectativas. La posibilidad de no quedarse estancado en un mismo puesto; desempeñando las mismas funciones supone una motivación al trabajador.

**Cuadro N°7**

**Pregunta 6:** Considera importante que la organización establezca algunos mecanismos para flexibilizar el horario de trabajo, el cual permita la ejecución de cursos de capacitación.

Alternativa de Respuesta	FA	FR
SIEMPRE	7	47%
CASI SIEMPRE	4	27%
ALGUNAS VECES	4	27%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Gutiérrez (2016)



**Gráfico N°6:**

**Interpretación:**

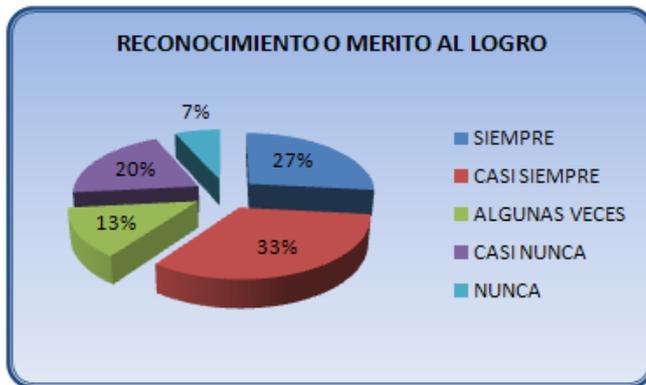
Es evidente que algo en este tipo de estrategias, da buenos resultados, como la motivación, compromiso y la satisfacción de los empleados. Por ello se debe permitir, la flexibilidad de horario para trabajadores, más contentos estarán lo que repercutirá no solo en la retención del talento, sino también en la productividad de sus logros.

**Cuadro N°8**

**Pregunta 7:** Son tomados en cuenta los perfiles para aplicar los ascensos del personal.

Alternativa de Respuesta	FA	FR
SIEMPRE	4	27%
CASI SIEMPRE	5	33%
ALGUNAS VECES	2	13%
CASI NUNCA	3	20%
NUNCA	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Gutiérrez (2016)



**Gráfico N° 7**

**Interpretación:**

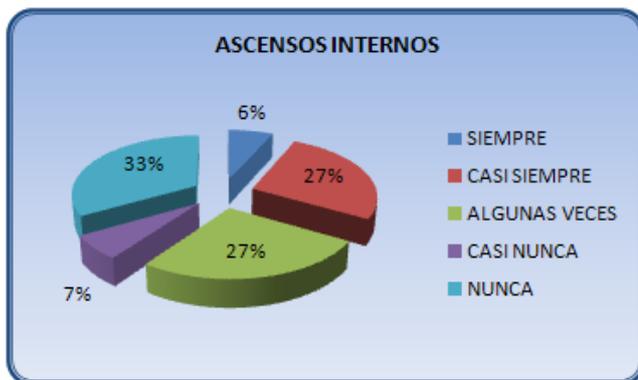
La población demuestra que casi siempre con 33% son tomados en cuenta sus perfiles dentro de la entidad para lograr obtener un ascenso, mientras que en un 27% arroja que siempre son tomados en cuentas sus aptitudes y habilidades dentro de la entidad y con un 20 % niega de manera importante que es poco valorado sus habilidades y destrezas para lograr tener un ascenso dentro de la organización.

**Cuadro N°9**

**Pregunta 8:** Ha sido usted ascendido dentro de la organización

Alternativa de Respuesta	FA	FR
SIEMPRE	1	7%
CASI SIEMPRE	4	27%
ALGUNAS VECES	4	27%
CASI NUNCA	1	7%
NUNCA	5	33%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Gutiérrez (2016)



**Gráfico N° 8:**

**Interpretación:**

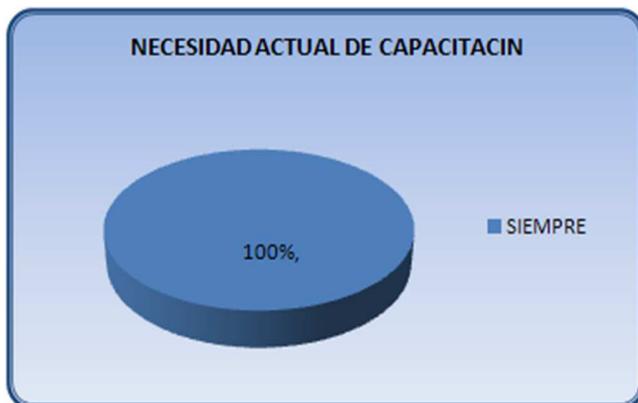
La población arroja de manera negativa con un 33% que muy poco son ascendidos de sus puestos dentro de la entidad bancaria, ya que, algunas veces con un 27% son quienes tienen la posibilidad de obtener un ascenso dentro de la empresa.

**Cuadro N°10**

**Pregunta 9:** Considera necesario actualizar conocimientos, habilidades y destrezas en el personal.

Alternativa de Respuesta	FA	FR
SIEMPRE	15	100%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Gutiérrez (2016)



**Gráfico N° 9**

**Interpretación:**

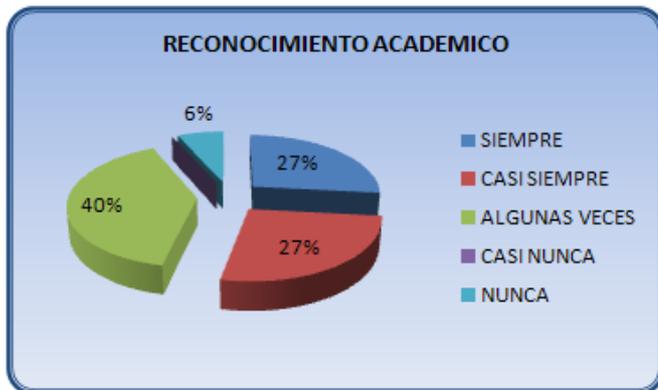
La población demuestra con un 100% de forma positiva que es de manera muy importante recibir talleres de motivación personal, cursos de adiestramientos y de capacitación para así lograr mejorar dentro de la entidad y aportar sus conocimientos adquiridos.

**Cuadro N°11**

**Pregunta 10:** Es tomado en cuenta el nivel académico para ascender al personal.

Alternativa de Respuesta	FA	FR
SIEMPRE	4	27%
CASI SIEMPRE	4	27%
ALGUNAS VECES	6	40%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Gutiérrez (2016)



**Gráfico N° 10**

**Interpretación:**

La población arroja en un 40% que algunas veces son tomados en cuenta el grado de nivel académico que tiene el trabajador, ya que establecen mayormente los ascensos por años de antigüedad o por los perfiles que puedan arrojar mediante su desarrollo dentro de entidad, y el 27% muestra que casi siempre es tomado en cuenta el nivel académico.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

Una vez realizado el análisis e interpretación de los resultados se formulan las siguientes conclusiones, de acuerdo a lo establecido en el primer objetivo específico:

- La capacitación dentro de una empresa debe ser continua, ya que día a día se van creando nuevos retos y oportunidades que no deben pasarse por alto y que harán que una organización sea mejor y explote todas sus habilidades representadas en cada miembro de la organización.
- El personal considera fundamental y necesario para el desarrollo de sus capacidades intelectuales y laborales un mejoramiento continuo y actualizado en función del cargo que desempeña. No es capacitado de manera permanente impidiendo la motivación hacia sus actividades por lo cual no podrá efectuar un trabajo eficiente.
- La falta de capacitación y adiestramiento no limita la posibilidad de ascenso dentro de la institución.
- Es de resaltar que los trabajadores manejan su propio criterio sobre la promoción del personal, aludiendo que las competencias individuales de cada persona son las características primordiales para el ascenso y/o promoción del personal.
- Los trabajadores expresan que las promociones a nuevos cargos deben ser periódicas y rápidas, las mismas no pueden quedar a criterio personal porque no se toman en cuenta las características reales para que el personal deba ser promovido.
- La capacitación es un esfuerzo que deben realizar las empresas y que no se puede suspender puesto que es una inversión y no un gasto, lo cual permitirá estar mejor preparados para competir en el medio.

- Las inversiones en entrenamiento y formación de personal deben ser aprovechadas en todo momento. Mientras se prepara a los trabajadores para un posible ascenso, también se están formando y aprovechando las nuevas habilidades y destrezas con las que cuentan.

Según lo planteado en el **segundo objetivo específico**, se pudo constatar a través de los instrumentos aplicados a los trabajadores lo siguiente:

- Los ascensos y promociones de los trabajadores, no se fundamentan en evaluaciones de desempeño, que permitan conocer la capacidad que estos poseen para ocupar puestos de mayor jerarquía, ya que, los mismos se basan en apreciaciones de jefes o sindicatos.
- Los trabajadores no se sienten motivados, debido a los requisitos exigidos para un posible ascenso, no son valorados.
- Se evidencio que la antigüedad es valorada por la institución para posibles ascensos, alejando a los trabajadores calificados de sus oportunidades de promoción.
- Deben ser tomados en cuenta para las promociones los perfiles del personal, en el cual se tengas reglas claras y definidas con las cuales se estimule el crecimiento profesional y personal en beneficio de la empresa y del trabajador.
- Los ascensos motivan a los empleados proporcionando una oportunidad para una mayor compensación. Incluye no sólo los aumentos salariales, sino también los beneficios. Todas estas formas de compensación contribuyen a un estilo de vida más cómodo, lo que hace de los ascensos atractivos objetivos motivacionales para una amplia gama de los trabajadores.

Con respecto a lo señalado en el **tercer objetivo específico** planteado, se concluyó lo siguiente:

- La formación de los trabajadores la cual facilite competencias a desarrollar y las acciones de formación requeridas.
- Dar participación a los trabajadores en la toma de decisiones en una efectiva dirección participativa, lo que traerá como consecuencia mejor motivación y sentido de pertenencia
- Se deben realizar evaluaciones de desempeño objetivas y sistemáticas en el cual se señale el nivel de preparación y desempeño alcanzado por los trabajadores.
- Que la capacitación tenga como objeto asegurar que los cursantes sean capaces de resolver problemas y alcanzar metas relacionadas con su aprendizaje.
- El trabajador que desempeñe mejor sus funciones, es el indicado para gozar de un ascenso a un nivel superior.
- La antigüedad premia la lealtad; el mérito favorece la excelencia. Una buena combinación reúne elementos de ambas posturas.
- Se debe implementar la planeación de carrera en la institución, en donde las aspiraciones profesionales de los empleados se correspondan a las oportunidades que existen.
- Llevar a cabo evaluaciones de personal que permitan valorar el desempeño de los trabajadores y en función de éste pueden capacitar a sus empleados para promocionarlos, ascenderlos o en su caso otorgarles incentivos o desarrollarlos integralmente en otras áreas.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a la problemática planteada en la cual se basó esta investigación y a los resultados que arrojaron los instrumentos aplicados a la población laboral de la entidad bancaria ubicada en el estado Carabobo, cuya información se resumió en los capítulos anteriores; se determinaron las siguientes recomendaciones:

- Realizar una detección de necesidades de capacitación donde se evalúe el desempeño de los trabajadores y de esta manera conocer las necesidades de capacitación y/o adiestramiento.
- Determinar qué acciones de entrenamientos son necesarios para mejorar el desempeño en general, y seleccionar que empleados son los adecuados para adquirir esa capacitación.
- Establecer cronogramas de ejecución del programa de capacitación y/o adiestramiento que sea de conocimiento de todo el personal.
- Aprovechar las fortalezas de contar con un recurso humano de condición laboral fija, lo cual le garantiza estabilidad y plena capacidad de producción física e intelectual, procurando la formación de sus empleados que les permita desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- Establecer programas que fortalezcan las promociones del trabajador, mediante un seguimiento riguroso que garantice el proceso, donde se midan los lapsos de respuestas.
- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

## LISTA DE REFERENCIAS

Ander-Egg, Ezequiel. (1980). **Técnicas de investigación social**. Editorial El Cid. Argentina.

Armstrong, M. (1991). **Gerencia de recursos Humanos**. Editorial Legis.

Bohlander & Snell. (2001). **Administración de Recursos Humanos**. 12ma Edición. Editorial Thomson.

Bernal, César. (2000). **Metodología de la Investigación para Administración y Economía**. Editorial Prentice Hall. Colombia.

Chávez, N. (1994). **Introducción a la investigación educativa**. Editorial ARS gráfica S.A. Venezuela

Chiavenato, Idalberto. (1994). **Administración de recursos Humanos**. Editorial MC Graw Hill. México.

Chiavenato, Idalberto. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial: Atlas. México

Chiavenato, Idalberto. (2000). **Administración de recursos Humanos. 5ta Edición** Editorial MC Graw Hill. México

Chiavenato, Idalberto. (2006). **Introducción General a la Teoría Administrativa**. Editorial MC Graw Hill. México

Chiavenato, Idalberto. (2007). **Administración de personal, el capital humano de las organizaciones**. Editorial Mc Graw-Hill. México.

Chruden, Herbert. y Sherman, Arthur.(1981). **Administración de Personal**. Editorial Continental. México.

Delgado de Smith, Yamile. (2013). **La Investigación social en proceso: ejercicios y respuestas**. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela.

Desler, Y. (1994). **Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones**. Mc Graw-Hill Editores S.A. de C.V. México.

Estrada (2009). **Medición y Análisis del Efecto de la Capacitación y Adiestramiento en la Productividad Laboral**". Tesis de Grado. Universidad Politécnica.

Genovese, Claudio. (2007). **Detección y Medición de la Capacitación en la Empresa**. Tesis de Grado. Universidad de Chile.

Goldhaber, Gerald. (1990). **Comunicación Organizacional. 8va Edición**. Editorial Diana. México

Gore, Ernesto. (1998). **La Educación en la empresa**. Editorial Granica. Barcelona

Grados, J. (1999). **Capacitación y Desarrollo de Personal**. Editorial Trillas. México

Hernández, Sampieri Roberto, Collado Fernández Carlos y Baptista Lucio Pilar. (1998). **Metodología de la investigación**. Editorial: Mc Graw Hill. México.

Hernández. (1987). **Programa de Inducción para Asesores Académicos de los Centros Locales de la Universidad Nacional Abierta**". Tesis de Ascenso.

Holtz, V. (2008). **La Capacitación: ¿Gasto o Inversión?** (Disponible en: [http://www.korsus.com.mx/directorio/articulos08/05abr\\_capacitacion.html](http://www.korsus.com.mx/directorio/articulos08/05abr_capacitacion.html). 28/06/08).

Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación holística. 3era Edición. Caracas.

Hurtado de Barrera, Jacqueline. (2007). **Metodología de la investigación holística**. Editorial Fundación Sypal. Caracas.

Lloyd, Byars, y Rue, Leslie. (1997). **Gestión de Recursos Humanos**. Editorial MC Graw Hill. Madrid.

Marcano Aida. (1996). **Sistema de Adiestramiento, Desarrollo de Personal**. Tesis de Grado. Universidad de Carabobo.

Martínez, M. (1999). **La nueva ciencia: su desafío, lógica y método**. Editorial Trillas. Mexico.

Mejía, Luis. Balkyn, David. y Cardy, Robert. (1998). **Gestión de Recursos Humanos**. Editorial Prentice Hall. Madrid.

Reza, Jesús. (2006). **Nuevo Diagnostico de necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones**. Editorial Panorama. México.

Rodríguez, M. (2001). **Capacitación Efectiva**. Editorial McGraw-Hill. México.

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

Sabino, Carlos. (1995). **El Proceso de Investigación**. Editorial: Panapo. Caracas.

Sabino, Carlos. (2000). **El proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas.

Siliceo, Alfonso. (2006). **Capacitación y Desarrollo de Personal**. Editorial Limusa. México.

Siliceo, Alfonso. (2007). **Capacitación y Desarrollo de personal**. Editorial Limusa, México.

Suárez, M. y Miguel, J. (2008). **Encontrando al Kaizen: un análisis teórico de la mejora continua**. Documento en línea.

Valero, Jesús. (2008). **Instituciones y Organizaciones Sociales, Un Análisis Sociológico**. Editorial Ediciones Pirámide, S.A. Madrid

Werther, William. (1988). **Dirección de personal y recurso HUMANOS**. Editorial Mc Graw – Hill. México.

Werther, William. Davis Jr. Keith (1996). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Editorial MC Graw Hill. México.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2006).

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

Universidad de Carabobo (2011). **Normativa para los trabajos de investigación de la facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**. Venezuela

Subsistemas de Desarrollo,[http://lacapacitadorabomberil.blogspot.com/2011/05/los-ascensos-transferencias-y-promocion\\_14.html](http://lacapacitadorabomberil.blogspot.com/2011/05/los-ascensos-transferencias-y-promocion_14.html)

Capacitación y teorías de aprendizaje,<http://www.estudiantesuba.com/relaciones-de-trabajo/psicologia-del-trabajo/1194-apacitacion-y-teorias-de-aprendizaje.html> vía @UBA

**ANEXO INSTRUMENTO  
(ENTREVISTA-CUESTIONARIO)**

## ANEXO A



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



### ENTREVISTA

Las siguientes preguntas aportaran información acerca de los Procesos de capacitación y adiestramiento para el personal en ascenso en una entidad bancaria, por lo cual su respuesta en estos momentos es muy valiosa.

1. Considera usted que es importante que la institución ofrezca al trabajador oportunidades de renovación y actualización de conocimientos?

---

---

2. Con que frecuencia es evaluado su desempeño dentro de la institución?

---

---

3. Cree usted que sus conocimientos le dan seguridad para desempeñar sus funciones en el puesto de trabajo?

---

---

4. Su entrenamiento o capacitación, sería un gasto? o inversión a la organización?

---

---

5. Está satisfecho con la capacitación proporcionada?

---

---

6. Como describirías tu estilo de trabajo?

---

---

7. Imparten cursos de capacitación relevantes en las áreas de trabajo?

---

---

8. Estaría dispuesto a realizar cursos de capacitación fuera de su horario de trabajo?

---

---

9. Te mantienes atento ante nuevos conocimientos, detectando oportunidades de aprendizaje?

---

---

10. Aportas ideas cuando se te requieren?

---

---

11. Existe interés de capacitarse y superarse dentro de institución?

---

---

12. Has contribuido a aumentar el desempeño de tus compañeros?

---

---

13. Considera usted que sus conocimientos y experiencia laboral son una ventaja para una promoción dentro de la organización?

---

---

14. La institución ha valorado su antigüedad para un ascenso?

---

---

15. Considera usted que la rotación de personal es perjudicial o beneficiosa para la institución?

---

---

16. Estas capacitado para posibles cambios tecnológicos o nuevos requerimiento de procesos de trabajo dentro de la institución?

---

---

17. Cuales criterios se tienen en cuenta para el ascenso o promoción del personal en la organización?

---

---

## ANEXO B



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BARBULA



### CUESTIONARIO

Este instrumento tiene como objetivo recopilar información, la cual será empleada para dar respuesta a las interrogantes planteadas en el Trabajo de Grado referido a “Proceso de Capacitación y Adiestramiento para el Personal en Ascenso de una Entidad bancaria en el Estado Carabobo”. Es por ello que se necesita de su colaboración. A continuación se indican las instrucciones para responder el cuestionario:

#### INSTRUCCIONES:

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

ALTERNATIVAS	PUNTAJE
Siempre=S	5
Casi Siempre=C.S	4
Algunas Veces=A.V	3
Casi Nunca=C.N	2
Nunca=N	1

N°	PREGUNTAS	S.	C.S.	A.V.	C.N.	N.
1	Posee dominio de los conocimientos al desarrollo de sus actividades					
2	Existen programas de capacitación y adiestramiento para mejorar su desempeño en el área donde labora					
3	Recibió usted capacitación al momento de ingresar a la empresa					
4	Ha tenido usted en los últimos 5 años programas de capacitación en el área de trabajo					
5	Cree necesario mejorar el proceso actual de promoción de los trabajadores en la organización					
6	Considera importante que la organización establezca algunos mecanismos para flexibilizar el horario de trabajo, el cual permita la ejecución de cursos de capacitación					
7	Son tomados en cuenta los perfiles para aplicar los ascensos del personal					
8	Ha sido usted ascendido dentro de la organización					
9	Considera necesario actualizar conocimientos, habilidades y destrezas en el personal					
10	Es tomado en cuenta el nivel académico para ascender al personal.					

**ANEXO CONFIABILIDAD  
(INSTRUMENTO)**

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH																
28 de febrero de 2016																
TITULO: PROCESOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EL PERSONAL EN ASCENSO EN UNA ENTIDAD BANCARIA EN EL ESTADO CARABOBO																
BACHILLER: GUTIERREZ NORIS																
C.I. V- 17.384.856																
SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
1	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	71
2	3	4	4	3	1	1	1	1	3	3	1	4	3	3	5	40
3	5	5	5	5	1	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	65
4	5	5	5	3	5	5	1	5	1	3	1	2	2	5	3	51
5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	71
6	3	5	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	3	3	4	63
7	4	5	5	3	2	1	5	2	2	4	3	4	4	4	5	53
8	3	2	4	1	1	1	1	5	3	4	1	3	3	4	4	40
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
10	4	3	4	3	3	1	5	5	3	3	5	4	4	3	5	55
	41	42	45	37	33	30	38	43	35	39	36	39	39	42	45	584
MEDIA	4,10	4,20	4,50	3,70	3,30	3,00	3,80	4,30	3,50	3,90	3,60	3,90	3,90	4,20	4,50	58,40
D. EST.	0,88	1,14	0,53	1,34	1,89	2,11	1,93	1,49	1,43	0,88	1,90	0,88	1,10	0,92	0,71	12,61
VARIANZA	0,77	1,29	0,28	1,79	3,57	4,44	3,73	2,23	2,06	0,77	3,60	0,77	1,21	0,84	0,50	158,93
																27,84
ALPHA =	0,9359	93,59%	En este caso Regular Grado de Confiabilidad													
			Mientras mas cerca de 1, Mayor es la Confiabilidad													
N = 10	Número de Items															
N - 1 = 9	Número de Items -1 grado de libertad															
St = 28	Sumatoria de varianzas (Items)															
S = 159	Varianza															
Se mide de ( 0 a 1 ): 0 - 0,50 No hay Confiabilidad																
0,51 - 0,625 Regular Confiabilidad y 0,625 - 1 Alta Confiabilidad																
Formula:																
ALPHA = N/N-1* 1-S/S																

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
 ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
 BRUNO M. VALERA H.  
 C.I. V-7.575.154  
 PROFESOR DE ESTADISTICA

**ANEXO VALIDEZ  
(INSTRUMENTO)**