

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**ROL DE LA GERENCIA EN LA CONDUCCION DEL PROCESO DE
ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA
DE LACTEOS, UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO.**

Autora:
León, Olga

Bárbula, Julio 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



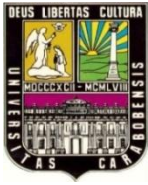
**ROL DE LA GERENCIA EN LA CONDUCCION DEL PROCESO DE
ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA
DE LACTEOS, UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO.**

Autora:

León, Olga

**Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Licenciada en Relaciones
Industriales.**

Bárbula, Julio 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ROL DE LA GERENCIA EN LA CONDUCCION DEL PROCESO DE
ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA
DE LACTEOS, UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO.**

Tutora

Prof. Nerza Rey de Polanco

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales
Por: Nerza Rey de Polanco

C.I: 4.204.875



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



CAMBIO DE TITULO

Título anterior:

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES DE PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO.

Título actual:

ROL DE LA GERENCIA EN LA CONDUCCION DEL PROCESO DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE LACTEOS, UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO.

Motivo del Cambio: La modificación del título del presente trabajo de grado presentado por **Olga León**, titular de la Cédula de Identidad N° V-21.017.080, fue una sugerencia del tutor, en virtud que la empresa estudio carece de una Unidad de Recursos Humanos, función asumida por la gerencia de Administración de dicha organización. Es importante señalar que ello no implicó cambios de fondo, manteniendo la esencia temática de la investigación.

Prof. (a) Nerza Rey de Polanco

Tutora

C.I.: 4.204.87



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Nerza Rey de Polanco, **C.I V-4.204.875**, tutor del Trabajo de Grado titulado: **“ROL DE LA GERENCIA EN LA CONDUCCION DEL PROCESO DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE LACTEOS, UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO.”**; presentado por la bachiller: **Leon, Olga** C.I, N° **21.017.080**, para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales. Considero que dicho trabajo reúne los requisitos de forma y fondo suficientes para ser entregado, presentando públicamente y evaluado por un jurado calificador designado para tales fines.

Prof. (a) Nerza Rey de Polanco

C.I: 4.204.875

Tutor

Bárbula, Julio 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“ROL DE LA GERENCIA EN LA CONDUCCION DEL PROCESO DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE LACTEOS, UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO.”**. Presentado por: **León, Olga** C.I, N°**21.017.080**, para optar al Título de Licenciada en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:
_____ a los _____ días _____
del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

DEDICATORIA

A Dios por bendecirme, acompañarme, protegerme y brindarme fuerzas cuando más la necesitaba, en todo mi desarrollo profesional estuviste junto a mí es por eso y muchas cosas más es que Te Amo y te dedico este trabajo.

Dedico a mis Madres Olga González y María Eugenia puesto que me brindaron su Amor, comprensión y estuvieron en todas mis etapas de estudio. Gracias por haberme dado la vida y por haberme formado con el mejor de los ejemplos, las amo y sé que mi triunfo es el de Ustedes.

Hermanas, Marianny y Sofía mi vida entera agradece a Dios por tenerlas como familia y han sido mi mayor motivación para concluir esta etapa satisfactoriamente, el amor que siento por ustedes es lo más grande que tengo, quiero ser de inspiración para ustedes. Las Amo

A mi tío José Domingo que más que un tío es un Padre para mí, te dedico este triunfo tan importante en mi vida, lo más anhelado en estos años de carrera universitaria. A pesar de la distancia me has regalado amor incondicional y siempre te tengo presente, Te Amo.

A mi padre Gustavo León por su ayuda incondicional en mi carrera universitaria, mi triunfo es el tuyo.

A mis primos, Jhoanna, Marializ, Josué y Nelson. Les dedico mi mayor meta cumplida para que sean perseverantes y constantes en sus sueños, Los Amo.

Y, por último pero sin tener menor importancia dedico mi trabajo a mis amigos de Universidad Patricia Zambrano, Greidy Gómez, Johander García, Marife Fernández, Vivian Hernández y Freddy Sarmiento, quienes no solo fueron mis compañeros de este gran esfuerzo, sino mis grandes amigos de esta vida Universitaria. Los Quiero.

Porque no nos ha dado Dios espíritu de cobardía, sino de poder, de amor y de dominio propio

1 Timoteo 1:7

AGRADECIMIENTOS

A Dios doy Gracias por darme la vida, y haberme permitido ser parte de esta Gran casa de estudio como lo es la Universidad de Carabobo. ¡Gracias Dios por cada día de vida!

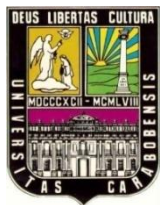
Agradezco a mi madre Olga González por su amor y dedicación todos mis años de estudio, gracias madre porque con tu apoyo todo fue más fácil.

De igual forma, agradezco, amigo y compañero Willians Contreras puesto que estuvo apoyándome en todo el proceso de este proyecto, gracias amigo por tu dedicación.

Agradecida inmensamente con mi Tutora Nerza Rey, ya que gracias a su compromiso y apoyo me supo guiar para culminar la elaboración de este proyecto con éxito.

Y, Agradecida a la Universidad de Carabobo y a todos los profesores que me brindaron su conocimiento para ser una profesional exitosa, estos años fueron de mucho aprendizaje y experiencias vividas eternamente estaré ¡Agradecida!

Inmensamente agradecida a Dios por todos.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**ROL DE LA GERENCIA EN LA CONDUCCION DEL PROCESO DE
ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE UNA EMPRESA PRODUCTORA
DE LACTEOS, UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO.**

Autora: Leon, Olga

Tutora: Nerza Rey de Polanco

Fecha: Junio, 2015

RESUMEN

El tema de formación del personal es un tópico clave que merece atención y apoyo por parte de la gerencia, pues un personal bien entrenado está preparado, comprometido y propone ideas innovadoras que contribuyen al logro de las metas de la organización; sin embargo no siempre la gerencia le concede el lugar que amerita la formación profesional. Es por ello que el presente estudio está dirigido en analizar el rol que asume la gerencia en la conducción del proceso de adiestramiento y desarrollo de una organización productora de lácteos. Para lograr este objetivo se realizó un estudio descriptivo, bajo la modalidad de campo, contextualizado en la empresa de lácteos, donde se condujo una entrevista semi estructurada al personal clave de la gerencia y un Cuestionario tipo Likert con 27 Afirmaciones, aplicado a 27 trabajadores. Dentro de los hallazgos se pudo conocer que en esta empresa la gerencia no le concede la debida importancia a los procesos de capacitación, delegando esta estratégica función al administrador de la empresa, dejando como consecuencia un personal con escaso dominio de sus funciones, poco identificado e inconforme, lo que ha impactado en la productividad de la empresa, información que se detalla en los análisis realizados. Todo ello permite ratificar que para lograr una gestión de adiestramiento exitosa en término de resultados, se requiere que la gerencia cambie el esquema de trabajo orientado en la producción por otro orientado en el talento humano.

Palabras Claves: Formación Profesional, Adiestramiento, Capacitación, Gerencia.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**MANAGEMENT ROLE ON THE TRAINING AND DEVELOPMENT
PROCESS OF A MILKY MANUFACTURING COMPANY LOCATED IN
CARABOBO STATE.**

Authors: León, Olga

Tutora: Nerza Rey de Polanco

Date: June, 2015

SUMMARY

The training of the personnel is a key issue that deserves attention and support from management staff, because a worker trained is prepared, and produces innovating ideas which contribute to the profit of the goals of the organization; however not always the management grants the place that the professional training needs. For that reason, the present study is focuses on analyzing the management roleon the training and development process of a milky manufacturing company. In order to obtain this objective, it was conducted a descriptive study, under the modality of study case, in the company of milky. It was conducted asemi structured interviewto the personal key of the management, and a Questionnaire Likert type with 27 Affirmations, applied to 27 workers. From the collection dataresults, it was possible to be known that in this company the management does not grant to the due importance to the training processes, delegating this strategic function to the administrator of the company. The consequences are personnel with little dominion of its tasks, little identified and unsatisfied, which has hit in the productivity of the company. That information is detailed on the inside analyses. This findings allow to ratify that to obtain a successful training results, it is required that the management changes the framework oriented in the production by oriented other in the human talent

Keywords: Professional Training, Training, Qualification, Management

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	Vii
AGRADECIMIENTOS.....	Viii
RESUMEN.....	Ix
SUMMARY.....	X
INDICE DE CUADROS.....	Xiii
INDICE DE FIGURAS.....	Xiv
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1.Planteamiento del problema.....	17
1.2.Objetivos.....	24
1.2.1. Objetivo General.....	24
1.2.2. Objetivos Específicos.....	24
1.3.Justificación.....	25
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
2.1. Antecedentes.....	27
2.2. Bases Teóricas.....	32
2.2.1.Teorías de la Administración Científica según Frederick Taylor.....	32
2.2.2. Escuela de las Relaciones Humanas.....	33
2.3. Gestión de Recursos Humanos.....	35
2.3.1. Objetivos de la Gestión de los Recursos Humanos.....	37
2.3.2. Subsistemas de Recursos Humanos.....	38

2.4. Adiestramiento y Desarrollo.....	40
2.4.1. Fases del Proceso de Adiestramiento y desarrollo.....	43
2.4.1.1. Diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento y Desarrollo o	44
Subsistema de Investigación Diagnostica DNA.....	
2.4.1.2. Fase o subsistema de planificación.....	45
2.4.1.3.Fase o subsistema de ejecución- implementación.....	46
2.4.1.4.Fase o subsistema de Evaluación.....	47
2.5. Plan de Formación Profesional.....	48
2.6. Definición de Términos Básicos.....	51
 CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
3.1. Naturaleza de la Investigación.....	53
3.2. Estrategia metodológica.....	54
3.3.Técnicas e instrumento de Recolección de Información.....	62
3.4. Población y Muestra.....	64
3.5. Validación del Instrumento.....	65
3.6. Confiabilidad del Instrumento.....	66
 CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1. Procedimiento Metodológico.....	68
4.2. Análisis e Interpretación de los Resultados por Indicador.....	72
 CONCLUSIONES.....	 102
RECOMENDACIONES.....	107
LISTA DE REFERENCIAS.....	109

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°	Pág.
1. Cuadro Técnico Metodológico N° 1.....	56
2. Cuadro Técnico Metodológico N° 2.....	58
3. Cuadro Técnico Metodológico N° 3.....	61
4. Escala de Valoración de Ítems según Likert.....	63
5. Criterios de Decisión para la Confiabilidad de un Instrumento, según Alfa de Cronbach.....	67
6. Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes, Indicador “Dirección”.....	69
7. Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes, Indicador “Liderazgo”.....	73
8. Distribución del Cuestionario.....	77
9. Indicador de Detección de las Necesidades de Adiestramiento.....	78
10. Indicador de Implementación del Programa de Adiestramiento	81
11. Indicador aplicación de aprendizajes en el puesto de trabajo (1era parte).....	86
12. Indicador aplicación de aprendizajes en el puesto de trabajo (2da parte).....	88
13. Indicador Expectativas (1era parte).....	92
14. Indicador Expectativas (2da parte).....	94
15. Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes, Indicador: Presupuesto.....	97
16. Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes, Indicador: Facilitadores/Expertos ..	98
17. Dimensión Aceleradores o Bloqueadores de la efectividad del adiestramiento	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°	Pág.
Sistema de Adiestramiento y Desarrollo.....	42

INTRODUCCIÓN

A través de los años se ha hecho notorio que la evolución y competitividad de las organizaciones depende en gran medida de su capital humano, el cual, a través, de su formación profesional adquiere habilidades, experiencias, actitudes y conocimientos, que lo capacitan para emplear y desarrollar todas esas técnicas y métodos que actualmente las organizaciones requieren para lograr el éxito empresarial.

La formación profesional constituye un medio para contribuir al desarrollo económico y social del país favoreciendo la promoción humana del trabajador, elevando sus niveles de capacitación y calificación profesional de este modo se contribuirá al aumento de la producción y competitividad de la empresa.

Los planes de desarrollo profesional que ofrecen las organizaciones al personal que la integran han sido una estrategia muy asertiva debido a que permite, entre otras cosas, contar con competencias que proporcionan ventaja en el mundo competitivo y generar y adoptar nuevas tecnologías, lográndose una mayor productividad. Por consiguiente se generó la motivación de indagar sobre dicho tema en una empresa productora de alimento ubicada en el estado Carabobo, donde se definió como objetivo general: “Analizar el rol de la gerencia, en cuanto a la conducción del proceso de adiestramiento y desarrollo impartido a los trabajadores de una empresa de productos lácteos, a fin de identificar mejoras que optimicen la efectividad de dicho proceso”.

Los planes de formación para las empresas se configuran como una de las alternativas estratégicas que posee la organización para desarrollarse, crecer y ser más competitiva en los mercados.

El estudio se deriva de la línea de investigación Educación y Trabajo, y está conformado por el capítulo que a continuación se detalla:

Capítulo I denominado: El Problema, en donde se describe la situación objeto de estudio, los objetivos propuestos y la justificación, donde se detalla la razón por la cual se seleccionó el tema en cuestión, así como la importancia y los aportes de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico Referencial, se indagan y analizan trabajos previos relacionados con el tema objeto de estudio, así como las diversas teorías, principios y conceptos de interés que dieron paso a la elaboración de dicha investigación.

En el Capítulo III: Marco Metodológico, se definió la población sujeta a estudio, la selección de la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el Cuadro Técnico Metodológico, como estrategia utilizada para la operacionalización de los objetivos.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados, contiene la relación mediante tablas y gráficos de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de la información, logrando con ello poder representarlos a través de los análisis de los datos recolectados.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron, al comparar la información recolectada con las teorías desarrolladas en la investigación, se pudo conocer que existen oportunidades de mejora en el proceso de adiestramiento y desarrollo de los trabajadores que allí hacen vida. Estas oportunidades de mejora se encuentran en el capítulo de recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.Planteamiento del Problema

El panorama de la formación y capacitación laboral en América Latina y el Caribe ha registrado profundos e importantes cambios en las últimas décadas. La transformación progresiva en la orientación económica de la región ha puesto en primera línea los factores determinantes de la competitividad; en especial para hacer frente a las condiciones derivadas de economías cada vez más expuestas a la competencia mundial. Ello no ha tardado en reflejarse en las políticas y estrategias delineadas para el desarrollo de las capacidades laborales mediante la formación profesional.

Es por ello que, las organizaciones han dado un giro importante en cuanto a la cultura organizacional, esto debido a que la globalización se ha establecido en los mercados obligando a las empresas a convertirse en centros de innovación y de mejora continua. En tal sentido, a las unidades de recursos humanos les compete la responsabilidad de conducir apropiadas políticas y estrategias de Formación Profesional, como la forma prácticamente unánime que permitirá una transcendencia para el futuro de los individuos, el crecimiento de las empresas y el desarrollo de los países, lo cual será posible, siempre que exista apoyo de la alta gerencia.

Al respecto, cabe señalar que la formación profesional comprende un conjunto de acciones formativas orientadas a lograr el desempeño calificado de las diversas profesiones, el acceso al empleo y la participación activa en la vida social, cultural y económica. Incluye las enseñanzas propias, las acciones de inclusión y reinserción laboral de los trabajadores, así como las orientadas a la formación continua en las empresas, que permitan la adquisición y actualización permanente de las competencias profesionales.

En todo proceso de formación el objetivo central es desarrollar diversas competencias en el individuo con la finalidad de generar comportamientos observables capaces de crear éxito en la ejecución de una labor determinada dentro de la organización, para ello se requiere de un modelo sistémico de adiestramiento, capacitación y formación el cual constituye todo un proceso secuencial representado en cuatro fases que van desde la investigación diagnóstica de necesidades de adiestramiento, pasando por la planificación de acciones formativas su ejecución, hasta llegar a la fase de evaluación y retroalimentación.

Según Chiavenato Idalberto (2002), sostiene que el adiestramiento:

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

Para ello las empresas deben implementar actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que incrementen las competencias, habilidades, actitudes e intereses de sus trabajadores, para producir bienes y servicios en forma eficiente, efectiva y responsable. Es decir sus esfuerzos deben estar orientados en renovar de forma continua sus recursos humanos, para alertarlos y motivarlos frente a los cambios sucede en el entorno como consecuencia del nuevo orden económico. También el proceso de adiestramiento puede ser entendido como un proceso de enseñanza- aprendizaje que permite al individuo adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y mejorar las actitudes hacia el trabajo, a fin de que se logre un excelente desempeño en su cargo.

Cabe destacar que la formación tendrá que ir más allá de informar al personal para que aprenda nuevos conocimientos, habilidades y destreza, es decir, la formación además de proporcionar información básica, también deberá brindar formación necesaria y oportuna, para fomentar el desarrollo de ideas, creatividad para la solución de problemas; permitiendo crear respuestas inmediatas y eficaces en los puestos de trabajo.

Según Hernández G. y Sandoval L. (2011), sobre el Sistema de adiestramiento y desarrollo:

“Este representa un proceso continuo, el cual cubre una secuencia programada de fases o subsistemas, que interactúan para lograr los objetivos y cuyo ciclo se activa cada vez que se inicia el proceso. Los subsistemas o fases, son cuatro, denominadas: investigación diagnóstica, planificación, ejecución y evaluación”. (P.247-248).

Siguiendo este margen de ideas las fases dentro del sistema de adiestramiento y desarrollo inician con la evaluación diagnóstica o denominada detección de Necesidades de Adiestramiento (DNA), donde se determinan cuáles son las brechas en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas de un personal de cualquier nivel, una vez que se detecta prosigue el proceso de planificación de las brechas evaluadas y buscar mecanismos claves para encontrar soluciones, luego se procede a llevar a cabo toda la planificación realizada mediante diferentes técnicas y entidades de formación y por último se procede a realizar la evaluación el cuál es la más importante ya que aquí se determina si la evaluación fue certera, la planificación fue la adecuada y sobre todo si se trabajó de manera estratégica la brecha presentada.

La capacidad del factor humano a partir de su propia racionalidad ejecuta aquello que le es asignado. Por lo que se puede destacar lo importante que es para las organizaciones el valor agregado de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que tienen las personas que la integran, es así como los planes de formación profesional, como estrategia son indispensables para los trabajadores de cualquier área y así sepan cómo ocuparse, puesto que los motivará a realizar su labor cada vez mejor.

Es interesante prestar atención al hecho de como las organizaciones con el pasar de los años, han venido observando el impacto directo e indirecto que generan los procesos de formación en el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y, en su caso actitudes necesarias y requeridas en el trabajador para el buen desempeño de sus actividades de trabajo. Usualmente, la dirección de Recursos Humanos es la encargada de alcanzar esta meta de manera satisfactoria, atendiendo no solo la identificación, planificación y ejecución de acciones tendientes a cubrir las necesidades de formación y desarrollo de los trabajadores, sino, convirtiéndose en un promotor de actitudes favorables que permitan lograr niveles de identificación y

pasión con lo que hacen, lo cual impacta positivamente los resultados de la organización.

En Venezuela, aunque existen muchas organizaciones para las cuales los programas de adiestramiento de personal han pasado a ser un factor determinante para el desarrollo de sus trabajadores, por lo que no escatiman recursos para crear unidades de formación y desarrollo con personal profesional encargados de administrar debidamente la inversión destinada a la capacitación de su personal, para asegurar trabajadores debidamente capacitados y con un óptimo nivel de desempeño dentro de los diferentes puesto de trabajos. Lamentablemente, existe otro grupo de empresas que otorgan poca importancia a la formación y desarrollo de su capital humano, que no aplican programas que les incentiven, lo que conlleva a que los trabajadores no desarrollen sus habilidades y destrezas, ocasionando un declive en el crecimiento, baja productividad y resultados que no son envidiables.

La empresa objeto de estudio, ubicada en el Estado Carabobo, específicamente en el municipio Valencia y dedicada a la producción y comercialización de quesos, podría estar incluida en la descripción del último grupo de organizaciones, pues a pesar de declarar en su misión que cuenta con un recurso humano motivado y capacitado, sin embargo en la práctica se observa que el personal adolece de competencias técnicas apropiadas para generar un producto de calidad con alta productividad.

Al respecto, cabe destacar que el área de producción de la empresa estudio, está dotada de maquinarias y equipos de alta tecnología, lo cual pone en evidencia que no escatiman en hacer altas inversiones en tecnología, sin embargo, en conversaciones con representantes de la gerencia, ellos reconocen que el personal carece de formación necesaria para que dominen y usen eficientemente las nuevas tecnologías.

Lo cierto es que los veintisiete (27) operarios que laboran en el área, no saben operar apropiadamente estos equipos, impactando con cifras negativas los indicadores de gestión, reflejados en estadísticas indeseables sobre quejas de clientes, devoluciones del producto, alto desperdicio y re-trabajo. Esta situación particular, puede tener múltiples causas: primeramente, al analizar la estructura organizativa de la empresa se observa la ausencia de una unidad de recursos humanos que gerencie y lidere todo lo concerniente a políticas del personal, responsabilidad actualmente a cargo del departamento de administración, donde las prioridades no están precisamente en lo relacionado con la administración del recurso humano y la creación de un clima organizacional favorable y orientado a capitalizar el potencial de cada empleado, a través de la preparación e instrucción constante y el otorgamiento de oportunidades de desarrollo y por parte de la gerencia la preocupación es lograr las metas de producción y ventas. Por otra parte, existe alta rotación y falta de identificación con la empresa, lo cual es una amenaza para lograr efectividad en los procesos de formación profesional.

Finalmente, la falta de especialistas en la materia, favorecen el cometer errores, por ejemplo el hecho de que solo una persona de la empresa, recibió capacitación por parte del proveedor de la tecnología, o el dar adiestramientos impartidos por entes externos, con contenidos genéricos, y por tanto de poca aplicabilidad en los puestos de trabajo.

Por lo antes descrito, surge el interés de la investigadora por indagar el rol de la gerencia respecto a la efectividad del proceso de adiestramiento y desarrollo impartido a los trabajadores del área de producción, en una empresa de productos lácteos, que carece de una unidad de Recursos Humanos para determinar oportunidades de mejora que apunten a optimizar la gestión de capacitación.

En tal sentido se plantea las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de formación y desarrollo en la empresa?
2. ¿Qué opinión expresan los trabajadores ante los programas y el proceso de adiestramiento y desarrollo impartidos por la empresa?
3. ¿Qué aspectos favorecen o bloquean los resultados de la capacitación impartida?
4. ¿Cuáles estrategias deberían ser implementadas por parte de la gerencia para fortalecer el proceso de adiestramiento y desarrollo?

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo General

Analizar el rol de la gerencia, en cuanto a la conducción del proceso de adiestramiento y desarrollo impartido a los trabajadores de una empresa de productos lácteos, a fin de identificar mejoras que optimicen la efectividad de dicho proceso.

2.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Describir el rol que asume la gerencia de la empresa estudio en cuanto al diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación del proceso de adiestramiento y desarrollo.
- ✓ Conocer la opinión de los trabajadores en cuanto al proceso de adiestramiento y desarrollo impartido en la empresa.
- ✓ Identificar los aspectos que favorecen o bloquean los resultados de la capacitación impartida.
- ✓ Señalar estrategias que permitan incrementar la efectividad del adiestramiento que se imparte en la empresa, a partir de los hallazgos encontrados.

2.3. Justificación

Abordar el rol de la gerencia, en materia de los planes de desarrollo profesional, en una empresa donde hay ausencia de una unidad de recursos humanos es fundamental pues según sea la orientación que se dé, podrá convertirse en un elemento favorecedor o bloqueador de tan clave proceso, que como es bien sabido, permite orientar y capacitar a los trabajadores para un mejor desenvolvimiento en las diversas tareas y responsabilidades en su área de trabajo, proporcionando oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en el cargo que desempeña sino para futuras funciones que pueda ser considerado, enfocándose en las necesidades que demanda la empresa a corto, mediano y largo plazo insertas en un entorno cada vez más competitivo.

El proceso de adiestramiento del capital humano en las organizaciones es, sin lugar a dudas un tema sumamente central y estratégico, por su gran incidencia en el desarrollo organizacional. Las personas son el elemento clave y esencial para el buen funcionamiento de toda organización, a través de ello se logran las metas u objetivos planteados, así mismo se alcanza un mayor nivel de competitividad y crecimiento en el mercado.

Desde este punto de vista, el estudio tiene como finalidad suministrarle a la empresa, un conjunto de sugerencias u oportunidades de mejora para optimizar la efectividad del proceso de adiestramiento en los trabajadores del área de producción. De este modo se describirán los planes con los que actualmente cuenta la organización, se evaluará el proceso de formación y se podrán identificar los elementos clave para la conducción exitosa de este proceso.

La investigación le será de gran utilidad a la organización seleccionada ya que les brindara el conocimiento para contribuir con la mejora en la gestión organizacional y podrá servir de apoyo a otros investigadores que pretendan abordar el tema en cuestión.

La investigación centra su interés en el subsistema de adiestramiento y desarrollo perteneciente a la unidad de Recursos Humanos, lo que constituye un antecedente vital para los presentes y futuros profesionales de la escuela de Relaciones Industriales, debido a lo novedoso del tema de estudio, los resultados obtenidos servirán como información válida para futuras investigaciones relacionadas con el mismo.

Esta investigación es relevante para la universidad de Carabobo, ya que, se plasman los conocimientos adquiridos en ella, y como organización también puede tomar ideas que contribuyan al crecimiento de su personal y con ellos la casa de estudio la cual es icono de enseñanza y orgullo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes

Para el desarrollo de la presente investigación, es necesario recurrir a la revisión de trabajos relacionados con el tema objeto de estudio el cual es rol de la gestión de recursos humanos en la ejecución del proceso de adiestramiento y desarrollo, a fin de conocer los aportes más relevantes de dichas indagaciones. Por tal razón, fueron tomados en cuenta varios antecedentes que como establece Tamayo y Tamayo (1992):

Los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulados, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación; el antecedente puede indicar conclusiones existentes en torno al problema planteado (p. 73).

En el caso de ésta investigación se seleccionaron los siguientes antecedentes que apoyan el tema objeto de estudio:

Dentro de las investigaciones que sustentan el tema objeto de estudio se encuentra principalmente la Desarrollada por Juan Molinary (2009), titulado: **“Influencia de la cultura organizacional en la formación profesional y desarrollo del personal administrativo, en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo”**. Para optar al título de Licenciados en Administración

Comercial, fundamenta su objetivo en establecer la influencia de la cultura organizacional en la formación profesional y desarrollo del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo. Con esta investigación el autor pudo detectar que la cultura organizacional existente en la Facultad es muy importante para su desarrollo, es por esto que recomendó la puesta en marcha de un programa de formación y adiestramiento para todo el personal administrativo que lo conforma, así como también un estudio descriptivo de los cargos actualizados y un sistema de evaluación de eficiencia que permita alcanzar las expectativas organizacionales e individuales y mejorar el clima laboral y con ello las relaciones de trabajo.

Este trabajo de grado, guarda relación con el tema abordado, ya que los aportes mencionados hacen referencia a la importancia de los programas de formación para los trabajadores de la organización con el fin de promover el autodesarrollo para que el personal esté en la capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje y así lograr la identificación y el compromiso con la institución y/o empresa.

En segundo lugar se encuentra la investigación realizada por Marcos, Mancilla (2009), que lleva por título: “**Plan de Capacitación para el personal administrativo del área comercial de la empresa Cadafe región 4 Aragua**”. Presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en relaciones Industriales. Cuyo objetivo central es diseñar un plan de capacitación para el personal administrativo que labora en el área comercial en la Empresa Cadafe Región 4 Aragua. Dicha investigación se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible para lo cual se efectuó un estudio de campo de tipo descriptivo los instrumentos de recolección de datos fueron la encuesta de opinión, el registro de observación. Dentro de las conclusiones se resaltó la falta de programas de capacitación e incentivo al personal que labora en dicha empresa. Y como recomendación de proyecto factible se

recomendó aplicar las estrategias motivacionales como; incentivo, reconocimiento y controlar, monitorear, evaluar la aplicación de las estrategias motivacionales de manera organizada y efectiva e implementar planes de Capacitación de Adiestramiento de acuerdo a las diferentes áreas administrativas para buscar la mayor productividad del personal, para obtener un buen clima organizacional dentro de la empresa.

La importancia de la presente investigación recae en el uso de estrategias motivacionales como herramienta prescindible para reforzar las debilidades en los planes de formación, con miras de lograr en todas las áreas de la organización, mayor compromiso y ser una empresa sumamente valiosa y productiva.

En tercer lugar se encuentra la investigación realizada por Tovar y Pérez (2010), en su trabajo, presentado en la Universidad de Carabobo, titulado: **“Diseño de un programa de desarrollo profesional basado en el modelo de competencias dirigido al recurso humano de una empresa dedicada a la importación y distribución de vehículos, ubicada en Valencia, Estado Carabobo”**, para optar al título en Relaciones Industriales, donde tuvo como finalidad proponer el diseño de un programa de Desarrollo Profesional basado en el modelo de competencias dirigido al recurso humano de una empresa dedicada a la importación y distribución de vehículos, lo cual señalan que dicha empresa no utiliza el modelo antes señalado y que las habilidades, actitudes y conocimientos no son consideradas al momento de la realización y detención de necesidades; es por esto que deciden diseñar un proceso de capacitación y desarrollo donde sean tomadas las etapas de planificación, ejecución y evaluación ya que la misma puede lograr de este modo mejorar el rendimiento de la organización.

Dicha investigación tiene un aporte significativo ya que la misma plantea que existe una debilidad en cuanto a la aplicación de diferentes procesos de capacitación donde el deber ser de toda organización es implementar mejoras a su capital humano que les permita crecer mediante las habilidades y conocimientos que puedan adquirir mediante la capacitación.

En cuarto lugar se encuentra el trabajo de grado presentado por Ramírez, Nelly (2011), el cual lleva por nombre: **“La percepción por parte de los trabajadores de los planes de adiestramiento aplicados en la Dirección de Administración de la Universidad de Carabobo”**, realizado en el área de Postgrado de la Facultad de Ciencias Sociales y económicas, para optar al Título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, donde el objetivo central de la presente es analizar la percepción que tienen los trabajadores del proceso de Adiestramiento aplicado en la Dirección de Administración de la Universidad de Carabobo, durante el último semestre del año 2009, con la finalidad de establecer sus fortalezas y debilidades y realizar las sugerencias pertinentes, la misma se basó en los lineamientos de las investigaciones tipo descriptiva, con un diseño de campo, donde el instrumento de recolección de información aplicado fue una encuesta, donde la autora expone que el proceso de capacitación posee un papel importante en el logro de los objetivos de cualquier organización, ya que permite proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para el buen desempeño en sus labores, además de solventar o eliminar alguna falla o problema en el desempeño laboral de un trabajador o grupos de trabajadores en su puesto de trabajo el cual es una herramienta que le permite a la organización crecer competitivamente. A manera de hallazgos en definitiva, existe una actitud positiva por parte de los trabajadores hacia los planes de capacitación y/o adiestramiento aplicados en la Dirección de Administración de la Universidad de Carabobo, aunque los mismos sean planificados en opinión de los trabajadores de

manera incorrecta, ya que no están dirigidos hacia aspectos claves de su desenvolvimiento en el trabajo.

En función a estos se puede apreciar la importancia que conlleva gerenciar una unidad de recursos humanos como la de Adiestramiento y Desarrollo, esta investigación es evidencia fiel que la formación del personal es considerada relevante para lograr compromiso e identidad como las actividades asignadas y es vital que los planes de formación estén asociadas a las verdaderos carencias y necesidades del trabajador.

2.2. Bases Teóricas

Toda investigación debe estar apoyada por sustentos teóricos, los cuales permiten dar una visión panorámica sobre toda la información relacionada con el tema objeto de estudio, dando a conocer el porqué de los hechos y fenómenos que influyen en la presente investigación. La consulta de las diversas fuentes documentales ha permitido plasmarlos temas relacionados directos e indirectamente con el estudio a realizar, por eso se consideró necesario mencionarlos.

2.2.1. Teorías de la Administración Científica según Frederick Taylor

La teoría de la administración científica, surgió por la necesidad de elevar la productividad de los trabajadores de mano de obra, ya que para aumentar la productividad se debía de elevar la eficiencia. Este enfoque, fue formulado entre los años 1890 y 1930, donde se pretendía determinar en forma científica, los mejores métodos para realizar cualquier tarea, así como para seleccionar capacitar y motivar a los trabajadores.

A su vez Taylor (1915), citado por James, Edward y Gilbert (1996), haciendo mención a los principios básicos que definen esta teoría expone lo siguiente:

- 1- El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
- 2- La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.

- 3- La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
- 4- La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones. (p.36).

En relación a lo expuesto por Taylor se puede evidenciar la forma de buscar y aplicar ciencias exactas para el control del proceso de trabajo, donde él considera que mediante la implementación de métodos de trabajos adecuados fomentan mayor productividad en las prácticas; a su vez se evidencia el control de los procesos con miras al perfeccionamiento y la formación de los trabajadores para su propio beneficio y la mayor prosperidad de la compañía. Siguiendo los lineamientos de Taylor su teoría está enfocada la búsqueda de creación de normativas, prácticas de fabricación hacia el mejoramiento continuo, es decir, posee rasgos burocráticos que en su totalidad no permiten establecer mejores condiciones de trabajo, si no mecanizarlas para buscar los mejores métodos de trabajo. Lo cual propicia bajas relaciones del trabajador en todas sus facetas de la vida generando cambios negativos en su confort.

2.2.2. Escuela de las Relaciones Humanas

La llamada Escuela de las Relaciones Humanas, aparece como un esfuerzo destinado a hacer sentir “bien” al trabajador en su ambiente laboral. Hasta cierto punto, lo que se busca es manipular las relaciones interpersonales, a fin de lograr mejores índices de satisfacción en el trabajo pero sin cambiar significativamente los aspectos alienantes del proceso de producción. Ésta escuela se inicia por un estudio realizado por Elton, Fritz y Roethlisberger, en la fábrica de Hawthorne de la Compañía Western Electric, para determinar los efectos de la intensidad de la luz sobre la eficacia de la producción.

Donde la idea central de dicha teoría es la creación de condiciones de trabajo adecuadas que les permita a los miembros de la organización lograr sus objetivos con miras de esforzarse cada día más para lograr que la empresa sea cada día mejor encaminada hacia el logro de sus propósitos de gran índole.

A su vez Mayo (1933), citado por James, Edward y Gilbert (1996), señala que dentro de las conclusiones que se obtuvieron en la investigación se expone:

Que los empleados trabajarían con más tensión si la gerencia se preocupaba más por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Además Mayo exponía sobre el concepto del “Hombre Social” movido por necesidades sociales, deseosas de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensibles a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo se consideraría importante y vería los cambios que estas ideas produjeron en la teoría de la administración. (p.45)

Esto permite deducir, que cuando los trabajadores saben que son tomados en cuenta y son vistos como seres humanos y no como máquinas, aumenta su rendimiento laboral, dando el surgimiento de una nueva teoría administrativa basada en valores, orientada hacia la tarea y estructura incluyendo a las personas.

Mayo, por ser el principal precursor de la Escuela de Relaciones Humanas, creó la idea de que los trabajadores de los niveles de planta, tenían la urgente necesidad de contactos sociales, y que la formación de grupos era en parte la respuesta que ellos planteaban para satisfacer esta necesidad. Los estudios de Hawthorne y el énfasis que le prestaron al individuo en la organización, fueron aspectos tomados en cuenta por Douglas McGregor en su teoría sobre la conducta humana, la cual ha enriquecido los enfoques de las relaciones humanas.

Asimismo, planteó la gran importancia que tienen las comunicaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, ya que se hace necesario mostrar interés por escuchar lo que piensan los de abajo y darles oportunidad de participar en la toma de decisiones, sobre todo en aquellos asuntos que les afectan.

2.3. Gestión de Recursos Humanos

El papel que puede desempeñar el recurso humano en las actividades de la administración en una determinada empresa, constituye un elemento clave para que la misma consiga la eficiencia operacional en medio de las condiciones de incertidumbre que actualmente se presentan en una economía tan deprimida, y a la vez tan exigente, como la venezolana. En este contexto, el administrador es el elemento básico que hace posible la existencia de una organización efectiva, contribuyendo al mismo tiempo a la realización de los objetivos empresariales. En este sentido, surge la necesidad de estudiar los elementos claves que inciden para que se consiga la competitividad que se requiere en una determinada empresa.

Según lo expuesto por Rodríguez Carlos (1998:6), la gestión de recursos humanos: “Constituye una de las actividades de mayor relevancia en la gestión de una empresa pues el conocimiento del factor humano en el ámbito de la misma es fundamental para el buen funcionamiento de todo negocio. El directivo, quien debe orientar el trabajo de sus empleados, necesita conocer el mecanismo de las relaciones humanas aplicadas al contexto empresarial en función de lograr la mayor integración de éste con los objetivos que persigue la empresa, pues opina que éste conocimiento les permitirá incentivar a sus subordinados y ejercer un verdadero liderazgo moral que les motive al logro de un alto desempeño.

Tomando en consideración lo expuesto por Werther G. (2000), la Administración de Recursos Humanos frecuentemente es vista como la mera supervisión o control del

personal. Pero gracias a la cada vez mayor aportación en aspectos conductuales que la Psicología ha hecho a esta área de la administración el enfoque se ha ampliado.

La moderna Administración de los Recursos Humanos descansa en tres principios fundamentales: Primero, los Recursos Humanos son el activo más importante que tiene una organización. Segundo, la efectiva gestión de los Recursos Humanos es la clave del éxito. Y tercero, la cultura y clima organizacional, así como la conducta gerencial, ejercen una influencia primordial en el rendimiento de los Recursos Humanos como una amplia red de procesos interdependientes encaminados a lograr la mayor eficiencia en el aprovechamiento del Recurso Humano dentro de la organización.

Según el diccionario de la lengua española (1956), citado por Yamile Delgado de Smith (2011), sobre la gestión de recursos Humanos expone lo siguiente:

Gestión alude semánticamente al acto y efecto de gestionar, con lo cual al hablar de gestión de recursos humanos, se invoca a la acción y efectos de gestionar los recursos humanos. Al revisar el contenido semántico del término gestionar, se indica el proceso que permite “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” (p. 665)

Si bien es importante señalar que el propósito de la Gestión de Recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal en la organización, de manera que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social. Tal como lo establece Idalberto Chiavenato (1999: 10), “Los Recursos Humanos determinan el grado de éxito de la organización; sin el este departamento debe de apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos”.

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de estas para operar y alcanzar el éxito. El trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. La administración de recursos humanos se aplica en un contexto de organizaciones y personas, administrar las personas significa tratar con personas que participen en organizaciones, más que esto, significa administrar los demás recursos con las personas. Por tanto, organizaciones y personas son la base fundamental de la administración de recursos humanos. Al respecto, Chiavenato (2000:07), define a la organización como: “Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.”

2.3.1. Objetivos de la Gestión de los Recursos Humanos

Según Yamile Delgado de Smith (2011), sobre los objetivos de Recursos Humanos expone:

Son muchas las funciones que se vinculan a la gestión de los recursos humanos, todas ellas dirigidas a lograr los objetivos de la organización. Son algunas de ellas:

- Captar la mayor cantidad de personas con potencial.
- Crear mecanismos para retenerlos al interior de la organización.
- Desarrollar el potencial de sus trabajadores.
- Crear mecanismos creativos de participación.
- Dotar los trabajadores de condiciones de trabajo dignas.
- Crear espacios para la participación de los trabajadores.
- Crear escenarios que permitan una mayor productividad.
- Hacer cumplir los diversos marcos regulatorios que permitan un ejercicio sano y de convivencia.

-Hacer del dialogo social una práctica para la convivencia. (p. 197).

Sin embargo es importante señalar que estos objetivos no solo reflejan los propósitos e intenciones del área administrativa, sino que también deber tener en cuentas los cambios y desafíos que surgen en la organización, del departamento de Recursos Humanos y de todos los integrantes que participan en el proceso. Tal como lo establece William Werther y Keith Davis (2001:11), “El departamento de Recursos Humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas; en medida el logro de estas metas contribuye al objetivo común de las metas de la organización”

2.3.2. Subsistemas de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos está constituida por Subsistemas que funcionan interdependientes pero que al final forman un todo, planificar, dirigir y controlar los programas de RRHH, con el fin de promover el desempeño eficiente del personal acorde con las operaciones de la organización.

El modelo de Chiavenato (1998), considera la gestión de recursos humanos como un sistema que consta de cinco subsistemas interdependientes, los cuales pueden desarrollarse y modificarse de acuerdo con el contexto en el cual se desarrolle la organización, los factores ambientales, humanos y tecnológicos. Los subsistemas forman un proceso que comprende la provisión de los recursos humanos, la aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de personas.

La interacción entre los subsistemas obliga que, ante cualquier cambio en uno de los subsistemas, los demás también se ven afectados, esto implica realizar ajustes y

adaptaciones. Es decir, el proceso no sigue necesariamente un orden establecido, si no que es contingente, puede a variar de una situación a otra. Esa posibilidad de cambiar el alcance de los subsistemas de acuerdo a la necesidad, ha contribuido a la popularidad de este modelo, puesto que se puede definir políticas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de sus funciones. Así mismo, este autor hace énfasis en la orientación de las políticas y los procesos hacia las personas, y la forma en cómo la organización aspira a trabajar con ellos para lograr las metas.

Es importante reconocer cómo el análisis de los diferentes modelos de Gestión de Recursos Humanos existentes muestra coincidencias en algunas actividades como:

- La clasificación de los puestos: Consiste en agrupar los puestos en una forma ordenada mediante el análisis de las funciones, deberes y responsabilidades, y que a su vez requieren de determinadas habilidades, conocimientos y experiencias, y en base a lo cual se asigna una remuneración cumpliendo con el principio de igual trabajo, igual salario o remuneración.
- El reclutamiento y Selección de personal: Es el proceso de localizar e interesar a candidatos capacitados para llenar vacantes. El reclutamiento es un mecanismo tendiente a atraer la mayor cantidad de candidatos con potencial para desempeñar una determinada función. La selección por ende, persigue básicamente el escoger al candidato que posea las mejores condiciones o competencias para desempeñarse un puesto. Puede ser interno o externo, e incluye la investigación de mercado de mano de obra.
- La compensación o mantenimiento: Permite mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Por Ley, los empleados deben recibir un salario justo, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo. Incluye los registros y controles del personal.
- La capacitación: Es un proceso permanente que tiene como fin mejorar las capacidades, habilidades, destrezas y actitudes del personal, en búsqueda

del desarrollo individual y profesional para garantizar el cumplimiento de sus funciones y el logro de los objetivos organizacionales, a través del adiestramiento y formación del empleado. Se realiza a través de diferentes técnicas, procedimientos y métodos como cursos, talleres, seminarios, entre otros.

- La evaluación de Desempeño: Es un proceso técnico, sistemático y continuo a través del cual se procura valorar las habilidades, rendimientos, actitudes y comportamiento del personal en función del cumplimiento de sus tareas. Los resultados obtenidos se comunican al empleado para establecer en conjunto planes de mejora.
- El Control: Incluye el banco de datos, sistema de información y la auditoría de recursos humanos.

Si bien la gestión de recursos humanos está integrada por una serie de subsistemas interlineados entre sí que se dan vida los unos a los otros y todos orientados a satisfacer las necesidades de la empresa, sus trabajadores y entorno.

2.4. Adiestramiento y Desarrollo

El adiestramiento usualmente se refiere a enseñar a los trabajadores a cómo realizar sus trabajos actuales, cubrir o eliminar las brechas inmediatas detectadas en el Cargo actual según Sandoval Lisseth y Hernández, Gladys (2011), además es un proceso educativo y de formación que aplicado de manera sistemática y organizada facilita que las personas adquieran conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Según Nerza Rey de Polanco (2013), expone que dentro de la formación profesional, se encuentran elementos de formación complementarios, con propósitos específicos:

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

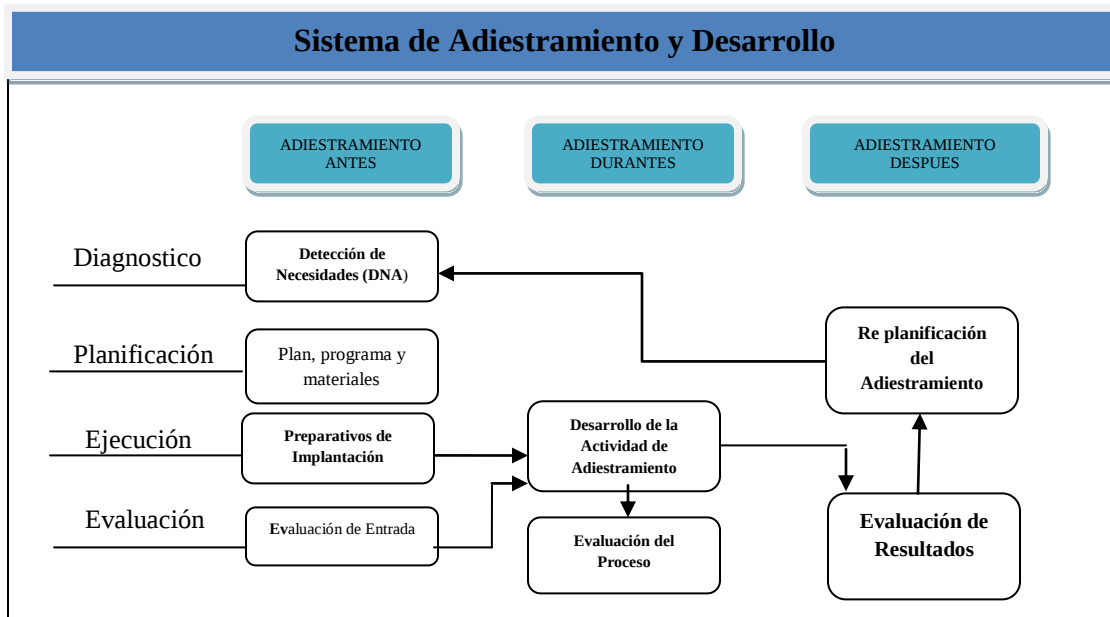
A su vez dicho autor expone sobre el desarrollo puede ser definido como:

Un proceso continuo, de largo plazo, el cual aplicado de manera sistemática y organizada, permite que las personas se vayan preparando progresivamente para ocupar posiciones superiores o más relevantes dentro de la organización, en función de sus capacidades y potencialidades demostradas. Lo que hace suponer, que el desarrollo es al final una sumatoria de diversas experiencias de adiestramiento. (p.55).

En función a esto se puede apreciar que el adiestramiento tiene como objetivo central educar mediante la conjunción de técnicas que poseen una organización y poseen un fin y a su vez la formación es impulsada una vez que se logra inculcar un conocimiento o destreza para escalar a cargo más altos dentro de la organización, donde un proceso es consecuente del otro.

El sistema de adiestramiento y desarrollo la visión es lograr que las personas luego que ingresan a la organización, reciban la preparación necesaria y suficiente en calidad y cantidad, para alcanzar un desempeño óptimo en sus funciones y aprovechar al máximo las potencialidades de cada colaborador a lo largo de su permanencia dentro de la organización.

Figura N°1. Sistema de Adiestramiento y Desarrollo



Nerza Rey (2011) a partir de Varios Autores

Según Sandoval Lisseth y Hernández, Gladys (2011), exponen que el adiestramiento como el desarrollo del trabajador consiste en un conjunto de actividades formativas cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro. Además mencionan que los principales objetivos del adiestramiento son:

1. Mejorar el desempeño individual: cuando el trabajador no alcanza los niveles de desempeño esperado, pueden tomarse como medida de mejora el diseño de programas de formación que le permitan fortalecer sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para enfrentar los retos de su cargo.
2. Actualizar a los directivos en cuanto a las tendencias y cambio del entorno.
3. Contribuir en la solución de problemas organizacionales relacionados con indicadores de gestión, clima conflictos, entre otros.

4. Orientar al nuevo empleado una vez incorporado en su puesto de trabajo para facilitar su adaptación tanto a nuevo puesto como a la cultura organizacional. (p.246).

El Adiestramiento consiste en proporcionar y/o fortalecer los conocimientos que el individuo necesita para su eficiente desempeño en el desarrollo de sus actividades laborales, de acuerdo con los cambios tecnológicos, los nuevos requerimientos de procesos de trabajo de la y de las presiones cambiantes de las actividades modernas. El adiestramiento y desarrollo representan un proceso continuo el cual cubre una secuencia programada de fases o subsistemas, que interactúan para lograr los objetivos y cuyo ciclo se activa cada vez que inicia el proceso.

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

2.4.1- Fases del Proceso de Adiestramiento y desarrollo

Según Sandoval Lisseth y Hernández Gladys (2011), expone que los dentro de subsistemas o fases que se ejecutan dentro del proceso de Adiestramiento o formación se encuentra.

- Fase o Subsistema de Investigación Diagnostica DNA.
- Fase o subsistema de planificación
- Fase o subsistema de ejecución- implementación
- Fase o subsistema de Evaluación

2.4.1.1. Diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento y Desarrollo o Subsistema de Investigación Diagnostica DNA

Según Nerza Rey de Polanco (2013), expone sobre las necesidades de Adiestramiento y desarrollo, donde hace mención que el termino de necesidad alude a la carencia, falla, deficiencia, ausencia de algo, es decir, a conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes, donde el autor expone que puede ser definida como la diferencia o brecha que se genera al comparar el desempeño actual del trabajador, contra el patrón de desempeño establecido como requerimiento del cargo actual o futuro.

Además este consiste en un proceso que involucra a los trabajadores de los distintos niveles organizacionales, dirigido a identificar problemas y o requerimientos de conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes requeridas para el alcance de los objetivos organizacionales, con la finalidad de definir acciones de adiestramiento para solucionarlas. La fase de investigación diagnostica es un proceso clave pues de ella se obtendrán los insumos para la fase siguiente del modelo: planificación. Considerando insumos a toda la información referente a las necesidades de capacitación y desarrollo identificadas, según los requerimientos organizacionales, ocupacionales y del individuo.

A su vez Nerza Rey de Polanco (2013:72), expone que el diagnostico de las Necesidades de Adiestramiento y Desarrollo permite lograr los siguientes aspectos:

- Descubrir problemas organizacionales afectando el funcionamiento de la institución.
- Descubrir fallas del personal y sus causas, evitando la recurrencia del problema.
- Precisar diferencias entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede.
- Definir y describir quienes necesitan entrenamiento en qué áreas y cuando.

- Establecer planes, programas y acciones formativas para minimizar y/o cerrar las brechas detectadas.

Si bien en función a esto se puede precisar que esta fase inicial de diagnóstico es la más importante del proceso, donde es necesario determinar cuáles son las verdaderas brechas y carencias que existe entre el perfil actual y el ideal y determinar con prontitud el tipo de necesidad Ocupacional, organizacional o Técnica.

2.4.1.2.Fase o subsistema de planificación

Conocidas las necesidades de adiestramiento se procede a planificar como darles la debida solución. En esta fase, se determinan los recursos financieros, técnicos y humanos requeridos para llevar a cabo las distintas acciones formativas, tales como: formulación del plan anual, elaboración de presupuestos, diseño de políticas, normas y procedimientos que van a regular todo el proceso.

Siguiendo este margen de ideas Nerza Rey de Polanco (2013), señala que la misión de este proceso está centrada en decidir sobre la terapéutica más apropiada a seguir para minimizar y/o eliminar las necesidades identificadas o percibidas a través del diagnóstico y plasmarlas en un plan de formación profesional, alineando con los objetivos de la organización y viable de ejecutar. A su vez hace mención que para lograr los objetivos de la acción formativa debe de dar respuesta a una serie de preguntas:

- ¿Qué debe de enseñar? Hace referencia a la selección de temas y contenidos a ser impartidos.
- ¿Quién debe aprender? Se refiere a tener presente el perfil del trabajador o trabajadora que tienen la necesidad inmediata de ser entrenados, según el diagnóstico previamente realizado.

- ¿Cuándo debe enseñarse? Hace referencia a la selección del método y modalidades de aprendizaje que sean más pertinentes a la temática impartida.
 - ¿Quién debe de enseñar y quienes deben ser entrenados? Hace referencia a la selección de proveedores de capacitación y participantes potenciales.
 - ¿Cuánto Cuesta? Se refiere al cálculo de presupuestos y costos de personal.
- En función a la evaluación previa de cada una de estas interrogantes se establece cuáles son los mecanismos necesarios para poder elaborar el plan de Formación Profesional.

2.4.1.3. Fase o subsistema de ejecución- implementación

Tal y como su nombre lo indica, en esta fase se da la puesta en práctica de los planeado, desarrollándose acciones como la programación de cada una de las acciones formativas, cumpliéndose actividades que involucran los arreglos logísticos, el cumplimiento de marco normativos (INCES, LOCTI, ONA entre otros) y la definición de los cronogramas de ejecución.

Según Nerza Rey (2013), expone que el objetivo central de este subsistema consiste en dar a conocer, ofrecer y coordinar las actividades de capacitación previstas en el plan anual, con el objetivo de satisfacer las expectativas organizacionales e individuales. Para lograr este propósito, los responsables de la unidad de capacitación deberán trabajar armonía y articuladamente con todas las personas involucradas, tales como, supervisores inmediatos, directivos, trabajadores, instructores, entes didácticos, expertos o cualquier otro proveedor.

Siguiendo este margen de ideas el proceso de logística e implementación del adiestramiento planificado debe de ser punto focal de todo el proceso ya que en él se aplican una serie de estrategias didácticas que permiten disminuir las brechas detectada anteriormente, donde es necesario tener presentes las actividades del antes,

durante y después de las actividades, el tipo de proveedor y el tipo de evento a realizar.

2.4.1.4.Fase o subsistema de Evaluación

Esta fase aunque la última, siendo clave recalcar que debe ser visualizada desde el mismo momento en el que se inicia el proceso de planificación de las acciones formativas. Evaluar el proceso de adiestramiento permite conocer de qué manera las competencias requeridas por la organización comienzan a hacerse evidentes en los resultados de la empresa y de esta manera nos permite asegurar que los esfuerzos, tiempos y recursos invertidos se manifiesten en una mayor productividad que impacte directamente en la competitividad de la compañía, de tal manera que la capacitación se convierta en un componente estratégico de gran importancia en la organización.

La parte final del plan de adiestramiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Este se presenta como una de las situaciones más problemáticas y más serias que se relacionan con los planes de capacitación y se refiere a la evaluación de su eficiencia. La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- ✓ Determinar hasta qué punto la capacitación realmente produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- ✓ Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

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

Elaborar la planificación, programación y ejecución de los programas de adiestramiento permite adecuar al trabajador para el ejercicio de determinadas funciones para la ejecución de tareas específicas establecidos por la organización en cada puesto de trabajo. Está en manos de la alta gerencia y de la organización que estas etapas se cumplan a cabalidad para que el proceso pueda ser efectivo, ya que si una de ellas no se cumple se estaría perdiendo la seguridad de contar con un buen programa de adiestramiento.

2.5. Plan de Formación Profesional

Partiendo de la fase de planificación del Sistema de Adiestramiento y Desarrollo, una vez detectadas las brechas presentes en el personal se procede a articular toda la información recabada, estudiarla, buscar las mejores técnicas y plasmarlas en el Plan de Formación profesional, donde Nerza Rey (2013), expone que: “Se define como un documento donde se planifican y registran las acciones formativas pertinentes para atender las necesidades de adiestramiento y desarrollo detectadas en los trabajadores, para llevarlos a los niveles de eficiencia requeridos por la organización”.

Han surgido de diferentes investigadores respecto a la formación profesional, los siguientes conceptos:

Mad (2005:11), al hablar de formación profesional señala que: “Es el proceso que permite ajustar las cualidades del trabajador a una actividad, mejorando y actualizando las capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes idóneas para su desempeño”.

Porret (2008:208), también aporta información sobre el concepto de la formación profesional al expresar que “Es dotar de conocimientos, técnicos y psicológicos a los empleados para que puedan desarrollar mejor su actividad y mejorar su profesionalidad haciéndoles posibles escalar puestos de mayor responsabilidad”.

De acuerdo a estas definiciones se hace evidente que la formación profesional es indispensable para que los trabajadores de una organización puedan surgir y escalar de posición dentro de la misma ya que se establecen metas y normas que cumplir.

Un plan de formación profesional es de gran importancia para las compañías que desean mejorar la formación de los empleados, mediante este plan se reúne las necesidades detectadas por cada puesto de trabajo con el fin de buscar una propuesta de solución.

Cejas, Magda y Campos, Víctor (2007) citando a Riaño (2000:43), expresa que: “La formación tiene como objeto descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa productiva y satisfactoria, así como mejorar las aptitudes individuales para comprender las condiciones del trabajo y el medio social e influir sobre ellos”.

Según lo expuesto se puntualizan dos factores claves en los objetivos de la formación, siendo uno de ellos descubrir y desarrollar y el otro capacitar y adaptar, los cuales siempre van a estar orientados a desarrollar las potencialidades humanas, capacitándolos para poner en práctica todas aquellas competencias necesarias para ejercer satisfactoriamente cada una de las actividades requeridas en su puesto de trabajo.

2.6. Definición de Términos Básicos

Adiestramiento: Instrucción más o menos práctica, que un trabajador recibe para capacitarlo en la ejecución de sus tareas.

Capital Humano: Conjunto de las habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa, es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo.

Conocimiento: Proceso mental que consiste en clasificar, explicar y entender los fenómenos de la naturaleza y saber cómo y por qué la realidad funciona de cierta manera.

Desempeño: “Capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos mediante el uso eficaz y eficiente de sus recursos”. (Chiavenato 2004:31).

Debilidades: Son los factores negativos que posee la persona y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos.

Destrezas: Habilidad especial para ejecutar un trabajo o tarea.

Fortalezas: Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos.

Gestión: Acción del gestor. Tarea encomendada al gestor y cumplida por él.

Habilidades: Capacidades potenciales o demostradas de un trabajador, en la ejecución de sus tareas.

Necesidad. (Del lat. *necessitas*). Carencia de las cosas que son menester para la conservación de la vida.

Oportunidad. Es aquel momento que resulta ser propicio para algo, para llevar a cabo un negocio, para concretar una relación amorosa o bien para realizar la famosa travesía que siempre se anheló y postergó, es decir, cualquier acción que se lleva cabo durante ese tiempo o momento propicio tendrá un final exitoso.

Organización. “Sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran”. (Diccionario de administración y Finanzas.

Planificación: Tarea de prevenir y diseñar lo que ha de hacerse con miras a alcanzar los objetivos que se hayan fijado, tratando de evitar problemas o inconvenientes que pudieran presentarse.

Recursos Humanos: Personas con las que se cuenta por sus capacidades intelectuales o manuales, para ser aplicadas a los fines de la organización.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para lograr los objetivos establecidos en el desarrollo de la presente investigación, se establecen una serie de aspectos metodológicos que permiten dar una orientación clara y concisa acerca del tipo de investigación y las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar la información, con el fin de describir y analizar el problema planteado. Según Arias (2006:31), "La metodología incluye el nivel y diseño de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación".

3.1. Naturaleza de la investigación

De acuerdo con Arias, (2006:46), "Los estudios descriptivos buscan representar los fenómenos o situaciones en una circunstancia determinada. Al mismo tiempo, a través de él, se podrá determinar las características más resaltantes del entorno donde se encuentra presente la situación problemática". Con referencia a lo anterior, el estudio se considera de tipo descriptivo, porque la meta no se limita a la recolección de datos, sino a la identificación y la predicción de las relaciones que existen, donde se verifica la situación actual y la necesidad existente en materia de gestión de recursos humanos en el área administrativa en cuanto a su proceso de adiestramiento y desarrollo.

En función a los objetivos planteados se determina que la presente investigación está desarrollada bajo la modalidad de campo, ya que la información es obtenida directamente de la realidad, dando la certeza de verificar las condiciones sobre las cuales se ha conseguido la información del tema objeto de estudio en la necesidad de analizar la situación relacionada el rol de la Gerencia en la conducción del proceso de adiestramiento y desarrollo de la mencionada organización. La investigación de campo, según Sabino (2004), expone:

En los diseños de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza.(p.24).

3.2. Estrategia metodológica

Para los efectos de esta investigación, se llevó a cabo desde una primera instancia una revisión bibliográfica, se complementó la investigación mediante la consulta de libros, manuales, internet y documentos proporcionados por la empresa en estudio (políticas y procedimientos, indicadores de gestión, entre otros). Arias (2006) señala que la revisión documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas y centros de documentación e información, es por tal motivo que los documentos pueden ser bibliográficos, gráficos, audiovisuales y todo aquello que sea reproducido de un original.

Para el logro de los objetivos planteados en la presente investigación, se establece una estrategia metodológica, sustentada en la construcción de un cuadro técnico metodológico que reúne los elementos claves de la investigación donde se categorizaran las variables claves expuestas en los objetivos de la investigación.

A continuación se presenta el cuadro técnico metodológico respectivo:

Cuadro N° 1 Cuadro Técnico Metodológico

Objetivos Específicos	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Items	Fuente	Técnicas e Instrumentos
1. Describir el rol que asume la gerencia de la empresa estudio en cuanto al diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación del proceso de adiestramiento y desarrollo.	Rol de la Gerencia en el proceso de Adiestramiento	Papel asumido por la gerencia en relación a las políticas y prácticas de adiestramiento a ser impartidas en la empresa.	1- Dirección.	1.1.Filosofía de la empresa en relación al adiestramiento. ¿existe cultura de capacitación? 1.2.Cuál es la importancia que le otorga a este proceso de adiestramiento y Desarrollo? 1.3.¿Hacia dónde está orientado el proceso de Adiestramiento y Desarrollo? 1.4.Criterios para determinar el presupuesto dedicado a la capacitación. 1.5.Considera que los resultados obtenidos de los procesos de capacitación impartidos permiten el cumplimiento de las metas dentro del proceso de producción?	Personal clave de la gerencia	Entrevista (Guion de Entrevista)

Fuente: León, Olga (2015)

Continua....

Cuadro N° 1 Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)

Objetivos Específicos	Dimensión o Factor	Definición	Indicadores	Items	Fuente	Técnicas e Instrumentos
1. Describir el rol que asume la gerencia de la empresa estudio en cuanto al diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación del proceso de adiestramiento y desarrollo.	Rol de la Gerencia en el proceso de Adiestramiento	Papel asumido por la gerencia en relación a las políticas y prácticas de adiestramiento a ser impartidas en la empresa.	2- Liderazgo.	2.1 ¿Cuál es la forma como se canaliza las capacitaciones requeridas? 2.2 Cuál es la metodología utilizada para indagar sobre las necesidades de formación del personal? 2.3 ¿Criterios usados para elaborar el plan de formación profesional del personal? 2.4 Regularidad en la ejecución de programas de capacitación para el personal. 2.5 Cuál es el nivel de responsabilidad en la conducción de las acciones formativas dentro de la organización?	Personal clave de la gerencia	Entrevista (Guion de Entrevista)

Fuente:León, Olga (2015)

Continúa....

Cuadro N° 2 Cuadro Técnico Metodológico

Objetivos Específicos	Dimensión o factor	Definición	Indicadores	Items	Fuente	Técnicas e Instrumentos
2. Conocer la opinión de los trabajadores en cuanto al proceso de adiestramiento y desarrollo impartido en la empresa.	Proceso de adiestramiento	Conjunto de actividades formativas impartida a los trabajadores, cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro.	1- Detección de las necesidades de Adiestramiento. 2- Implementación del programa de adiestramiento.	1.1. Soy consultado sobre mis necesidades de adiestramiento, al menos una vez al año. 1.2. Las técnicas implementadas para recolectar información sobre mis necesidades de formación son oportunas. 1.3. Mi supervisor considera importante realizar autoevaluaciones a fin de detectar mis necesidades de formación. 1.4. Recibo cursos de Adiestramiento ajustado a mis necesidades en el desempeño del cargo. 2.1. Para el diseño de los programas de formación profesional, la empresa toma en consideración la información recolectada en la detección de necesidades. 2.2. Las estrategias aplicadas por los facilitadores son pertinentes al objetivo del curso. 2.3. Mi supervisor inmediato toma en cuenta mis fallas antes de postularme en algún curso de Adiestramiento.	Trabajadores de una Empresa productora de Lácteos	Encuesta (Cuestionario)

Fuente: León, Olga (2015)

Continua....

Cuadro N° 2 Cuadro Técnico Metodológico (Continua)

Objetivos Específicos	Dimensión o factor	Definición	Indicadores	Items	Fuente	Técnicas e Instrumentos
2. Conocer la opinión de los trabajadores en cuanto al proceso de adiestramiento y desarrollo impartido en la empresa.	Proceso de adiestramiento	Conjunto de actividades formativas impartida a los trabajadores, cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro.	2. Implementación del programa de adiestramiento. 3- Aplicación de aprendizajes en el puesto de trabajo.	2.4. Las acciones formativas impartidas son acordes a las necesidades detectadas. 2.5. Me encuentro satisfecho con el desarrollo de acciones formativas asociadas a mis tareas diarias. 3.1. La empresa evalúa los conocimientos y habilidades antes de que participen en los programas de formación. 3.2. Se miden los conocimientos y habilidades después de participar en los programas de formación y regresar al desempeño de las labores. 3.3. Pongo en práctica en mi puesto de trabajo, el aprendizaje obtenido mediante los cursos. 3.4. He recibido la inducción apropiada para ejecutar correctamente mis labores. 3.5. Me siento familiarizado con las tareas que debo ejecutar. 3.6. En la dinámica diaria de las actividades, es común cometer errores por falta de adiestramiento. 3.7. Las técnicas empleadas en el proceso de evaluación están acordes a sus necesidades y expectativas. 3.8. Las evaluaciones impartidas después de las acciones formativas son realizadas periódicamente.	Trabajadores de una Empresa productora de Lácteos	Encuesta (Cuestionario)

Fuente: León, Olga (2015)

Continua....

Cuadro N° 2 Cuadro Técnico Metodológico (Continua)

Objetivos Específicos	Dimensión o factor	Definición	Indicadores	Items	Fuente	Técnicas e Instrumentos
2. Conocer la opinión de los trabajadores en cuanto al proceso de adiestramiento y desarrollo impartido en la empresa.	Proceso de adiestramiento	Conjunto de actividades formativas impartida a los trabajadores, cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro.	4- Expectativas.	4.1 Los objetivos de los programas de formación se relacionan de manera clara con mis necesidades de adiestramiento. 4.2 Los programas de formación profesional a los que he asistido han sido pertinentes a mis necesidades de aprendizaje. 4.3 Los programas de formación que tiene la empresa han producido un aprendizaje significativo. 4.4 La empresa ofrece igualdad de oportunidades para el desarrollo profesional. 4.5 Me siento identificado con la labor que realizo. 4.6 Existen políticas de formación y desarrollo que estimulan al personal.	Trabajadores de una Empresa productora de Lácteos	Encuesta (Cuestionario)

Fuente: León, Olga (2015)

Cuadro N° 3 Cuadro Técnico Metodológico

Objetivos Específicos	Dimensión o factor	Definición	Indicadores	Items	Fuente	Técnicas e Instrumentos
3. Identificar los aspectos que favorecen o bloquean los resultados de la capacitación impartida.	Aceleradores o Bloqueadores de la efectividad del adiestramiento	Conjunto de Variables que impactan los resultados de la capacitación en forma favorable, actuando como aceleradores, o en forma desfavorable, actuando como bloqueadores del aprendizaje obtenido	1- Recursos 2- Tiempo 3- Apoyo Supervisorio 4- Presupuestos 5- Facilitadores Expertos 6- Resistencia al cambio	1.1. Dispongo de los recursos necesarios para aplicar en mi puesto de trabajo lo aprendido en los cursos de adiestramiento. 2.1. En mi empresa nunca hay tiempo para el proceso de adiestramiento. 3.1. Recibo apoyo de mis supervisores inmediatos para poner en práctica lo aprendido en los cursos. 4.1. La empresa siempre tiene un presupuesto para adiestrar a su personal. 5.1. La empresa dispone de facilitadores expertos en materia de fabricación de lácteos. 6.1 Estoy dispuesto a asumir cambios en mi área de trabajo producto de los aprendizajes adquiridos.	Trabajadores y Supervisores de una Empresa productora de Lácteos	Encuesta (Cuestionario) Entrevista (Guion de Entrevista)

Fuente: León, Olga (2015)

3.3. Técnicas e instrumento de Recolección de Información

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información deseada para la elaboración de la investigación; es decir, de ella dependerán los resultados que se obtengan en dicho trabajo. Según Sabino (2007:56), “son aquellos medios técnicos que se utilizan para registrar las observaciones o facilitar el tratamiento experimental”. Para el desarrollo de cualquier investigación es necesario e importante tener conocimientos previos y generales del área de trabajo, así como los factores que de una u otra forma pueden incidir en el problema planteado. Con la finalidad de conocer esta información se pueden aplicar distintas técnicas e instrumentos que proporcionan material necesario para la puesta en marcha de la investigación, y a su vez, permitan obtener resultados favorables y confiables.

Para dar respuesta al primer objetivo específico, se utilizó la Entrevista, la cual según Delgado de Smith (2011:286), es “una conversación entre dos o más personas por lo menos, en la cual uno es el entrevistador y otro es el entrevistado; estas personas dialogan en torno a un problema o aspecto determinado, teniendo un propósito profesional”. Y se clasifica bajo la modalidad de Entrevista estructurada o formal, siendo definida por Ander-Egg (1988), citado por Delgado de Smith (2011), “llamada también formal o estandarizada, se realiza sobre la base de un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado a través de un conjunto de preguntas establecidas con anterioridad. Dicha entrevista fue aplicada al personal clave de la gerencia (2 Gerentes) a fin de identificar la responsabilidad en la conducción del proceso de adiestramiento y el nivel de liderazgo y poder que se asume en la organización objeto de estudio. (**Ver Anexo A** “Guion de la Entrevista”).

En segundo lugar para dar respuesta al objetivo específico dos se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, mediante el cuestionario; instrumento que facilitó obtener la información importante sobre las dificultades que presenta la empresa con respecto al manejo del personal administrativo; con base a estos datos suministrados por los mismos, que permitirá detectar la situación de la organización en el tema planteado.

El cuestionario, será el instrumento utilizado para registrar las opiniones que emitan el personal seleccionado para indicar la situación que se presenta en el entorno donde se lleva a cabo el proceso de investigación. Se trata de un cuestionario, elaborado bajo la escala de Likert, orientado a recabar información sobre las fallas que presenta el proceso de adiestramiento y Desarrollo. (**Ver Anexo B** “Cuestionario aplicado a los trabajadores”)

El cuestionario, está conformado por un conjunto de 27 ítems en forma de afirmación para que cada sujeto, exprese su opinión, debiendo escoger uno de los cinco puntos que conforman la escala. La escala en cuestión es la siguiente:

Cuadro N° 4. Escala de Valoración de Ítems.

Escala	Valor
Totalmente de Acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en Desacuerdo	1

Fuente: Escala de Valoración tipo Likert (2004)

En el instrumento se le asigna un rango para cada ítem que va desde cinco (5) puntos (el máximo) hasta un (1) punto (el mínimo) en la escala.

Al respecto, Likert, (1930) citado por Palella y Martins, (2004), expone sobre la escala tipo Likert lo siguiente:

Consiste en un conjunto de ítemes presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se administran. Se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que exprese su respuesta eligiendo uno de los cinco puntos de la escala , donde a cada punto se le asigna un valor numérico, con el cual el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación, al igual se obtiene su puntuación total sumando las obtenidas en cada una de las afirmaciones. (p.139)

3.4. Población y Muestra

La investigación está desarrollada en una empresa productora de lácteos ubicada en el Estado Carabobo. En la presente investigación las unidades de análisis objeto de estudio es de Veinte y Siete (27) trabajadores en total. Ellos constituyen la población de estudio de la investigación planteada, entendida como la totalidad de un fenómeno de estudio que incluye las unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe ser cuantificado para dicho estudio.

Dado el tamaño de la población estadísticamente evaluado, no se consideró la definición de muestra alguna para la investigación actual. Por lo cual, los instrumentos fueron llevados a cabo sin ningún inconveniente a la población de Veinte y Siete (27) Trabajadores nomina diaria pertenecientes al área de producción los cuales dieron respuesta al cuestionario aplicado bajo la escala de Likert y dos Gerentes nómina mensual dieron respuesta al guion de entrevista los cuales están dentro del organigrama de gerencia de producción.

3.5. Validación del Instrumento

La validez del instrumento para la recolección de la información, es aquella que permite medir una serie de variables en función a una unidad que se desea medir. Según Palella y Martins (2004:125), establece “La validez se define como aquella ausente de sesgos, representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”.

En general, se dice que un test es válido si mide lo que dice medir. De esta manera, la validación del cuestionario utilizado en el presente estudio se realizó a través de la validez de contenido, que según el mismo autor hace referencia a la representatividad de los elementos de la prueba, es decir, si los ítems son una muestra suficientemente representativa respecto a la característica o variable objeto de medición.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010:243), “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Por lo que es necesario someter el instrumento a correctivos para refinarlos y lograr la consistencia.

En tal sentido, la validación del instrumento de recolección de datos se realizó mediante el juicio de tres (3) expertos. Para el establecimiento de la Validez se entregó el cuestionario acompañado de un formato para la validación (**Ver Anexo C “Validación del instrumento”**) a tres Profesores de la Escuela de Relaciones Industriales, un especialista en la materia objeto de estudio, uno del área de técnicas avanzadas y uno en el área de estadística; dichos especialistas formaron el Juicio de Expertos, evaluando el contenido, objetividad y pertinencia de cada ítems realizado con cada Indicador y Dimensión.

En función a lo anteriormente expuesto es posible deducir que la validación realizada cumple con todas las especificaciones aportadas por dicho autor. Donde el instrumento realizado se suministró al juicio de expertos y fue validado en total consenso, llegando a la conclusión de que es válido para ser aplicado a la muestra tomada como objeto de estudio.

3.6. Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad del instrumento, es el grado mediante el cual se aplica un instrumento a un mismo sujeto en reiteradas ocasiones y se produce el mismo resultado de manera consistente y coherente. Según Palella y Martins (2004), estipulan que la Confiabilidad “Se presenta como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida, es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales”.

Palella y Martins (2004), exponen sobre el Alfa de Cronbach, lo siguiente:

Mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítemes, entendiendo por tal el grado en que los ítemes de una escala se correlacionan entre sí. El Coeficiente Cronbach se utiliza para evaluar la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítemes. El alfa de Cronbach varía entre 0 y 1 (0 es ausencia total de consistencia, y 1 es consistencia perfecta). (p. 154)

Cabe destacar que en la medida en que el resultado se aproxime a 1, se puede asegurar que existe una alta confiabilidad, lo que permitirá elaborar el instrumento final para ser aplicado a la población o muestra seleccionada.

Cuadro N° 5. Criterios de Decisión para la Confiabilidad de un Instrumento, según Alfa de Cronbach.

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81-1	Muy Alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Media
0,21-0,40	Baja
0-0,20	Muy Baja

Fuente: Palella y Matins (2004)

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0,8281$$

Permitido deducir que el Grado de Confiabilidad es Muy Alto, ya que mediante más se aproxima el valor a Uno (1) mayor es la confiabilidad. Para el establecimiento de la confiabilidad se realizó una matriz calculada a través de los resultados adquiridos del instrumento (**Ver Anexo D** “Confiabilidad del instrumento”)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Procedimientos metodológicos

Este capítulo muestra los resultados obtenidos en función al abordaje cualitativo de la investigación, bajo la aplicación de entrevistas semiestructuradas a personal clave de la empresa y cuestionario al personal del área de producción, donde en objetivo es analizar el rol que asume la gerencia en la conducción del proceso de Adiestramiento y Desarrollo y a su vez darle respuesta a los objetivos planteados.

Para facilitar la comprensión de los resultados, estos se presentaran de la siguiente manera: la primera parte será para presentar la información cualitativa, a través de Cuadros de Categorización de las entrevistas, con su respectiva perspectiva teórica. En segundo lugar se presentara la información cuantitativa, recolectada a través del cuestionario. En este caso se presentaran gráficos porcentuales que permiten visualizar las diferentes proporciones de los resultados obtenidos en cada ítem, con sus respectivos gráficos y tablas.

4.2. Resultados de las Entrevistas

Los datos que se presentan a continuación, corresponden al objetivo específico: “Describir el rol que asume la gerencia de la empresa estudio en cuanto al diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación del proceso de adiestramiento y desarrollo”.

Cuadro N° 6

Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes, Indicador “Dirección”

Categorías	Opinión de los Gerentes	Resumen Analítico de la Investigadora	Perspectiva teórica
Informantes	Filosofía de la empresa en relación al adiestramiento. ¿Existe cultura de capacitación?		
Informante I	Ellos reciben un adiestramiento, una inducción dependiendo de las tareas que ellos vayan a desarrollar, luego de que esas asignaciones o tareas hayan sido indicadas, ellos proceden a realizarla, lo siguiente es que si ellos tienen dudas siempre deben preguntar referente a las actividades que ellos van a desarrollar, por ende hasta que ellos no estén seguros y no tengan la capacidad de desarrollar esas tareas no se dejan solos en el área.	Ambos informantes coinciden en que cuando ingresa el trabajador se le realiza su proceso de inducción al cargo que van a desempeñar, sin embargo no cuentan con un proceso de formación constante, la cultura de capacitación está muy deficiente.	HenryFayol y Frederick Taylor, reflejan que la dirección de organizaciones forma parte de los procesos administrativos en conjunto con la planeación, la organización y el control, constituyendo la dirección como el mecanismo conector para ejecutar los objetivos, a través del liderazgo y la motivación que se le pueda imprimir a los trabajadores, a fin de lograr las metas de la organización con la mayor eficacia y eficiencia posible.
Informante II	Si existe una cultura de capacitación, ya que siempre que ingresa un trabajador a realizar una actividad en específico se le otorga su debida inducción de manera tal que realice sus actividades eficientemente. Con el fin que casi no cometan margen de error en sus funciones a desarrollar.		
Importancia que le otorga a este proceso de adiestramiento y Desarrollo			
Informante I	La importancia es que en base al adiestramiento que ellos reciben va permitir el desarrollo de todas las tareas necesarias en su área de trabajo.	El proceso de adiestramiento y desarrollo es de suma importancia ya que ambos informantes coinciden en que a través de este los trabajadores desarrollan eficientemente su trabajo. No cabe duda que el proceso de adiestramiento es fundamental para la obtención de los resultados favorables.	
Informante II	Es sumamente importante ya que sin el adiestramiento los trabajadores no sabrían desarrollar eficientemente las actividades que le corresponden en su área, y esto les va permitir hacer buen uso y manipulación de todos los instrumentos y materiales para desempeñar un buen rol en el área.		

León, Olga (2015)

Continua.....

Cuadro N° 6

Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes, Indicador “Dirección” (Continúa)

Categorías	Opinión de los Gerentes	Resumen Analítico de la Investigadora	Perspectiva teórica
Informantes	Hacia dónde está orientado el proceso de Adiestramiento y Desarrollo		
Informante I	Va orientado hacia el desarrollo de las actividades para que sean bien desarrolladas y así obtener un óptimo resultado.	El proceso de adiestramiento y desarrollo está orientado hacia el buen funcionamiento de las actividades que ejecutan los trabajadores, es decir el objetivo principal es alcanzar la meta deseada por parte de la organización.	Henry Fayol y Frederick Taylor, reflejan que la dirección de organizaciones forma parte de los procesos administrativos en conjunto con la planeación, la organización y el control, constituyendo la dirección como el mecanismo conector para ejecutar los objetivos, a través del liderazgo y la motivación que se le pueda imprimir a los trabajadores, a fin de lograr las metas de la organización con la mayor eficacia y eficiencia posible.
Informante II	Va orientado a una meta ya que su compromiso y su buen trabajo les va permitir abrir puertas en otras organizaciones, incluso fuera del país van a poder manipular el equipo y desarrollar el producto sin ningún problema.		
Criterios para determinar el presupuesto dedicado a la capacitación			
Informante I	El criterio más importante en este punto es saber primero en que están fallando los trabajadores o que necesitan reforzar para poder llevar a cabo el plan de formación.	En la elaboración del plan de formación el criterio que consideran necesario para llevarlo a cabo es la detección de necesidades es decir observan en que están fallando los trabajadores, este es un criterio muy importante ya que su finalidad es definir acciones de adiestramiento para solucionarlas.	
Informante II	La detección de necesidades considero es el criterio unánime para poder llevar a cabo el plan de formación, de esta manera se determina la temática en el adiestramiento que será impartido.		

León, Olga (2015)

Continúa.....

Cuadro N° 6

Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes, Indicador “Dirección”

Categorías	Opinión de los Gerentes	Resumen Analítico de la Investigadora	Perspectiva teórica
Informantes	Considera que los resultados obtenidos de los procesos de capacitación impartidos permiten el cumplimiento de las metas dentro del proceso de producción		
Informante I	Si ya que se ha observado que los trabajadores realizan su trabajo de una buena manera.	En cuanto a los resultados obtenidos de los procesos de capacitación los informantes coinciden y de la misma manera difieren ya que si se ha observado metas cumplidas, pero también se ha observado que no cumplen los resultados, esto se visualiza a través del rechazo que ha existido en ocasiones por parte de los clientes. Es importante enfocarse en la búsqueda de soluciones ya que es preocupante que exista rechazo hacia el producto.	Henry Fayol y Frederick Taylor, reflejan que la dirección de organizaciones forma parte de los procesos administrativos en conjunto con la planeación, la organización y el control, constituyendo la dirección como el mecanismo conector para ejecutar los objetivos, a través del liderazgo y la motivación que se le pueda imprimir a los trabajadores, a fin de lograr las metas de la organización con la mayor eficacia y eficiencia posible.
Informante II	Si permiten el cumplimiento de las metas, pero siento que ese proceso de capacitación debería hacerse más a menudo, porque en ocasiones se ha observado rechazo por parte de los clientes hacia el producto.		

León, Olga (2015)

4.2.1. Análisis e Interpretación del Indicador: Dirección

La dirección de las empresas debe trabajar de la mano con la planeación, organización, gestión y control con el fin de lograr los objetivos planteados y así alcanzar las metas deseadas. Cabe destacar que es un papel asumido por la gerencia en relación a las políticas y prácticas de adiestramiento, el desarrollo sistemático de este indicador requiere una respuesta continua a los cambios del entorno empresarial.

En la entrevista realizada dentro de la organización, está dirigida a la dirección intermedia donde se tuvo la oportunidad de conversar con dos gerentes acerca del proceso de adiestramiento dirigidos a los operarios, sus respuestas fueron muy amenas al tema objeto de estudio. En relación al indicador a estudiar se obtuvo respuesta a cinco de las preguntas realizadas por parte de los dos informantes, en las cuales la mayoría evidencio semejanza al momento de responder, sin embargo es fundamental hacer énfasis en las brechas que se observaron ya que no se está prestando importancia al seguimiento que debe hacerse en el proceso de adiestramiento, esto trae como consecuencia bajo rendimiento por parte de los trabajadores y rechazo del producto por parte de los clientes.

La motivación es un factor clave para los trabajadores de la organización pero sobre todo para los operarios que laboran en esta área de producción ya que se requiere el producto de calidad para obtener buenos resultados.

Cuadro N° 7

Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes, Indicador “Liderazgo”

Categorías	Opinión de los Gerentes	Resumen Analítico de la Investigadora	Perspectiva teórica
Informantes	Cuál es la forma como se canaliza las funciones a capacitar		
Informante I	Dependiendo del rol que va desempeñar la persona en el momento de realizar las actividades o donde vaya a desarrollar esas actividades, ejemplo si es en el área de tinas polivalentes, si es en el área de prensa es prensa, si es en el área de control.	Los informantes coinciden en que se canaliza a través de la actividad que vaya a realizar el trabajador. El informante dos comenta que se canaliza mediante la práctica de las actividades ya que de esta forma observan los errores que se cometen y se procede a corregirlos. De esta manera las funciones a capacitar se visualizan de forma óptima.	La teoría del camino- meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura. En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización.
Informante II	Se canaliza mediante el proceso de la actividad que están desarrollando ya que de nada sirve lo teórico sin algo práctico, la práctica te dice cómo vas a desarrollar y dependiendo de la práctica te permite corregir errores a nivel operativo en la marcha.		

León, Olga (2015)

Continua.....

Cuadro N° 7

Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes, Indicador “Liderazgo” (Continuación)

Categorías	Opinión de los Gerentes	Resumen Analítico de la Investigadora	Perspectiva teórica
Informantes	Cuáles es la metodología utilizada para indagar sobre las necesidades de formación del personal		
Informante I	Dependiendo del rol que vaya a desarrollar esa es la metodología que se va utilizar y dependiendo de las funciones en las cuales ellos vayan a estar , indagar mas allá no es tan necesario ya que el rol que ellos desempeñan es en base a las actividades y los equipos que ellos van a manipular o van a desarrollar aquí, ósea no es necesario hacer una investigación a fondo , simplemente es con las directrices que uno le dé, por ejemplo si va ser en empaque el empaque no lleva mayor cosa no necesita indagar mucho mas sino simplemente necesita el tipo de bolsa requerida y el queso que se va a sacar.	Ambos informantes coinciden en que la metodología que utilizan es la observación y supervisión constante hacia los trabajadores, ya que de esta manera pueden visualizar las brechas que tengan en su puesto de trabajo y así saber cuáles son las necesidades de formación del personal.	La teoría del camino- meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura. En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización.
Informante II	La supervisión constante, mediante el evaluó de su actividad se observa sus debilidades y fortalezas.		
Regularidad en la ejecución de programas de capacitación para el persona			
Informante I	En el área no se realiza con regularidad la ejecución de los programas de capacitación, porque lo que se le explica son actividades que van a realizar diariamente, a menos que haya un cambio de materia prima.	La regularidad en la ejecución de los programas de capacitación es muy poca, los informantes justifican que es porque con la inducción que reciben al ingresar a la empresa realizan su trabajo sin cometer casi errores, sin embargo es de preocuparse ya que la capacitación es de suma importancia siendo el talento humano primordial para que la organización cumpla con salida de la producción exitosa.	
Informante II	La verdad no se realiza con frecuencia el proceso de capacitación, sin embargo con el adiestramiento que reciben al ingresar a la empresa se han obtenido resultados favorables.		

León, Olga (2015)

Continua.....

Cuadro N° 7

Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes, Indicador “Liderazgo”

Categorías	Opinión de los Gerentes	Resumen Analítico de la Investigadora	Perspectiva teórica
Informantes	Cuál es el nivel de responsabilidad en la conducción de las acciones formativas dentro de la organización		
Informante I	La responsabilidad reposa en los supervisores del área y a nivel general en el jefe de producción el cual es el encargado de suministrar las directrices.	La responsabilidad en cuanto a la conducción de las acciones formativas dentro de la organización, específicamente en el área de producción es por parte de los supervisores y el jefe de producción, cabe destacar que ellos tienen un nivel de responsabilidad elevado debido a que son los que suministran las directrices a los trabajadores.	La teoría del camino- meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura. En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización.
Informante II	Dentro de la organización todos debemos ser responsables y cumplir con el compromiso de realizar un buen trabajo para obtener excelentes resultados, en este departamento que es tan importante los supervisores y el jefe del área juegan un papel fundamental para llevar a cabo la meta deseada.		

León, Olga (2015)

Continúa.....

4.2.2. Análisis e Interpretación del Indicador: Liderazgo

El indicador de liderazgo debe constar de un conjunto de habilidades gerenciales o directivas las cuales debe poseer un individuo para influir en la forma de ser de un grupo de personas, con la finalidad que trabajen con entusiasmo para el logro de las metas y objetivos. Un líder debe tener la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto de forma eficaz y eficiente.

En la entrevista realizada a los gerentes del área se obtuvo respuesta a cuatro indicadores, ellos reflejaron en cada una de ellas acciones positivas y negativas en cuanto al proceso de inducción ya que este proceso no se realiza con regularidad a los trabajadores y la forma como se canaliza las funciones a capacitar es solo mediante la observación de las actividades que los empleados realicen en espera que fallen en alguna para tomar acciones al respecto. Es preocupante que suceda esto porque es fundamental que se lleve un control constante del proceso de inducción al igual que no hay que esperar que ocurran fallas para buscar soluciones.

Los líderes en el área de producción los representa el supervisor y el jefe de dicha área, estos suministran las directrices a los trabajadores con la finalidad de orientarlos y apoyarlos en el proceso productivo.

4.3. Resultados del Cuestionario

Los datos que se presentan a continuación, corresponden al objetivo específico; “Conocer la opinión de los trabajadores en cuanto al proceso de adiestramiento y desarrollo impartido en la empresa”.

Para dar respuesta a este objetivo es de vital importancia la interpretación de cada indicador y así poder determinar la opinión de los trabajadores de la empresa de transporte en la cual se desarrolló dicha investigación. Una vez cumplido con el proceso de recolección de los datos, se procede a presentar los resultados obtenidos, de las encuestas aplicadas a los 27 trabajadores, donde el cuestionario aplicado está estructurado de la siguiente manera:

Cuadro N° 8. Distribución del Cuestionario

Concepto	Indicador	Cantidad de Ítems
Proceso de Adiestramiento y Desarrollo	Detección de las necesidades de adiestramiento	4Ítems
	Implementación del programa de adiestramiento	5Ítems
	Aplicación de aprendizajes en el puesto de trabajo	8Ítems
	Expectativas	6Ítems
	Recursos	1Ítem
	Tiempo	1Ítem
	Apoyo supervisorio	1Ítem
	Resistencia al cambio	1Ítem

Fuente: León, Olga (2015)

Para tabular los resultados obtenidos del cuestionario, se utilizó un cuadro de doble entrada (ítems vs. Información de Trabajadores) donde se registró cada una de las respuestas suministradas por estos sujetos, procediéndose a realizar el análisis de los ítems ilustrados por medio de gráficas, las cuales mostraron el porcentaje por medio del cual se procedió a realizar la interpretación de los resultados obtenidos para cada ítem a su vez del instrumento de investigación, aplicado a los trabajadores de una empresa de productora de lácteos, se presentan a continuación por Indicador:

4.3.1. **Análisis del Indicador:** Necesidades de Adiestramiento y Desarrollo.

Los resultados que se obtuvieron del instrumento de investigación, aplicado a los trabajadores de una empresa objeto de estudio, se presentan a continuación:

Cuadro N°9. Indicador de Detección de las Necesidades de Adiestramiento.

Ítems Nro. 01: Soy consultado sobre mis necesidades de adiestramiento , al menos una vez al año.	Item 1 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>De Acuerdo</td> <td>40,00%</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>26,00%</td> </tr> <tr> <td>En Desacuerdo</td> <td>11,00%</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>4,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Totalmente de acuerdo	19%	De Acuerdo	40,00%	Neutro	26,00%	En Desacuerdo	11,00%	Totalmente en desacuerdo	4,00%
Respuesta	Porcentaje												
Totalmente de acuerdo	19%												
De Acuerdo	40,00%												
Neutro	26,00%												
En Desacuerdo	11,00%												
Totalmente en desacuerdo	4,00%												
Ítems Nro. 02. Las técnicas implementadas para recolectar información sobre mis necesidades de formación son oportunas.	Item 2 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>De Acuerdo</td> <td>40,00%</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>26,00%</td> </tr> <tr> <td>En Desacuerdo</td> <td>11,00%</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>4,00%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Totalmente de acuerdo	19%	De Acuerdo	40,00%	Neutro	26,00%	En Desacuerdo	11,00%	Totalmente en desacuerdo	4,00%
Respuesta	Porcentaje												
Totalmente de acuerdo	19%												
De Acuerdo	40,00%												
Neutro	26,00%												
En Desacuerdo	11,00%												
Totalmente en desacuerdo	4,00%												

Fuente: León, Olga (2015)

Continúa...

Continuación...

Cuadro N°9. Indicador de Detección de las Necesidades de Adiestramiento.

Ítems Nro. 03. Mi supervisor considera importante realizar autoevaluaciones a fin de detectar mis necesidades de formación.	Item 3 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de Acuerdo</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>De Acuerdo</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>44%</td> </tr> <tr> <td>En Desacuerdo</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en Desacuerdo</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Totalmente de Acuerdo	15%	De Acuerdo	33%	Neutro	44%	En Desacuerdo	4%	Totalmente en Desacuerdo	4%
Respuesta	Porcentaje												
Totalmente de Acuerdo	15%												
De Acuerdo	33%												
Neutro	44%												
En Desacuerdo	4%												
Totalmente en Desacuerdo	4%												
Ítems Nro. 04. Recibo cursos de Adiestramiento ajustado a mis necesidades para el desempeño del cargo.	Item 4 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de Acuerdo</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>De Acuerdo</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>En Desacuerdo</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en Desacuerdo</td> <td>45%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Totalmente de Acuerdo	18%	De Acuerdo	21%	Neutro	11%	En Desacuerdo	5%	Totalmente en Desacuerdo	45%
Respuesta	Porcentaje												
Totalmente de Acuerdo	18%												
De Acuerdo	21%												
Neutro	11%												
En Desacuerdo	5%												
Totalmente en Desacuerdo	45%												

Fuente: León, Olga (2015)

De acuerdo a los resultados presentados respecto al ítem Consultas Necesidades de Adiestramiento, se puede apreciar que 59% de la población estudiada se inclinan por afirmar que son consultados sobre sus necesidades de adiestramiento. Sin embargo es importante acotar que el 26% prefieren mantener

su opinión en neutro, mientras que una pequeña proporción representada por el 15% no están de acuerdo con esta afirmación. En cuanto al ítem sobre las Técnicas de Recolección de Información para determinar esas necesidades de adiestramiento, se puede apreciar que más del 58% de la población estudiada son consecuentes en que las técnicas que se implementan para recabar la información necesaria sobre sus necesidades de formación son oportunas. Es importante resaltar que el 26% prefieren mantener su opinión en neutro, mientras que una pequeña proporción representada por el 15% se inclinan en no estar de acuerdo con las técnicas implementadas.

Respecto a Ítem N° 3 sobre las Autoevaluaciones Necesidades de Formación, se puede apreciar que el 52% de los encuestados considera que para el supervisor es importante realizar las autoevaluaciones a fin de detectar necesidades de formación, sin embargo un 44% de la población consideran que el supervisor muestra un comportamiento neutral sobre realizar autoevaluaciones y solo el 8% de los encuestados aseguran que el supervisor no considera relevante realizar las autoevaluaciones.

De igual forma, según la información obtenida para el Ítem N° 4 sobre los cursos de adiestramiento, se puede apreciar que la opinión de los trabajadores representado por el 50% no están de acuerdo en que la aplicación de los cursos estén ajustados a sus necesidades para poder desempeñarse en las tareas de su cargo, mientras que el 39% si están de acuerdo, y el 11% de los encuestados prefieren mantenerse neutros en su opinión.

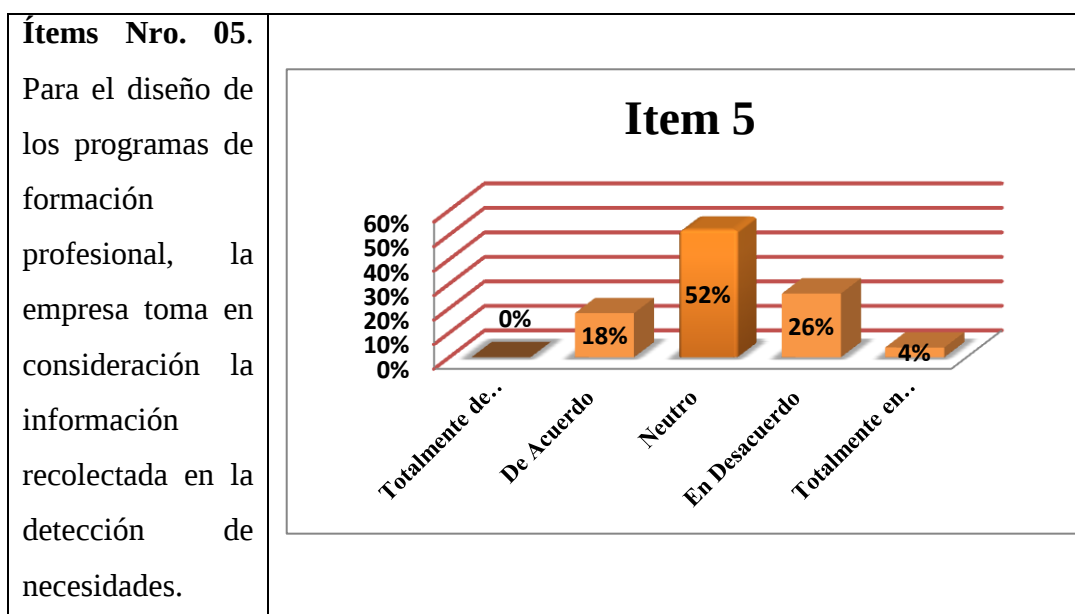
Sobre las necesidades de Adiestramiento y desarrollo, Nerza Rey De Polanco (2013), hace mención que el término de necesidad alude a la carencia, falla, deficiencia, ausencia de algo, es decir, a conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes. Si bien las necesidades de adiestramiento es un estudio de investigación que tiene como propósito detectar necesidades de adiestramiento asociadas al cargo actual que deben de ser superadas y minimizadas. En relación a los datos obtenidos se pudo afirmar que de los trabajadores encuestados el 59% de los trabajadores se inclinan por afirmar que si son consultados sobre sus necesidades

de adiestramiento, en base a esto el 58% afirman que las técnicas que se implementan para recabar la información sobre sus necesidades de formación son oportunas para el levantamiento de la información, lo cual se relaciona con que el 52% de los encuestados concuerden que su supervisor considera importante las autoevaluaciones a fin de detectar necesidades de formación, sin embargo, se obtiene un valor que llama la atención cuando a pesar de obtener puntos positivos en las anteriores preguntas, el 50% de los trabajadores consideran que la aplicación de las acciones formativas no se ajustan a sus necesidades para poder realizar su tareas en su cargo.

4.3.2. **Análisis del Indicador:** Implementación del programa de adiestramiento.

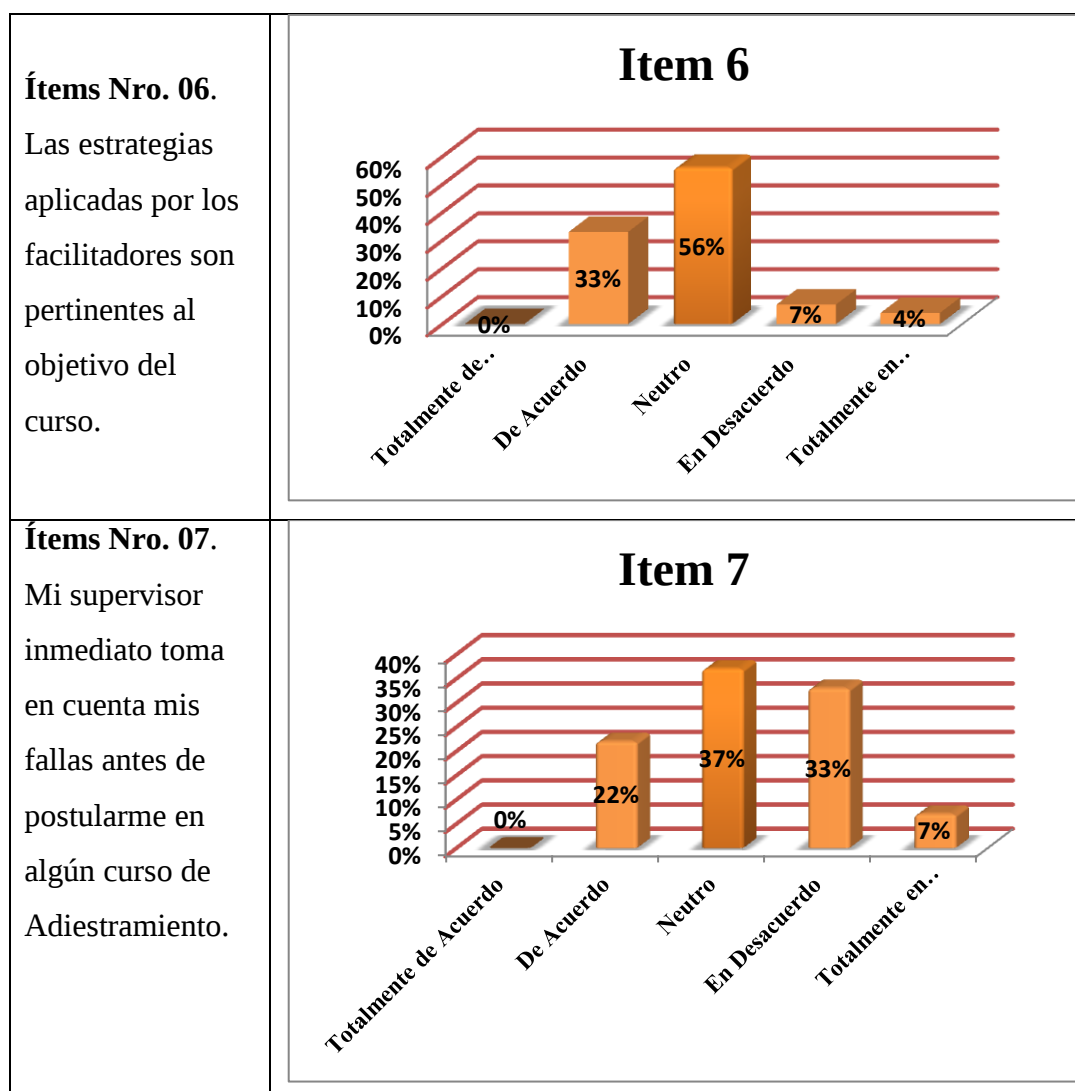
Luego de haber determinado las necesidades de capacitación, lo siguiente es planificar las acciones formativas para proceder a implementar el programa de adiestramiento para el fortalecimiento de las brechas detectadas. Los resultados que se obtuvieron del instrumento de investigación, se presentan a continuación:

Cuadro N° 10. Indicador de Implementación del programa de adiestramiento.



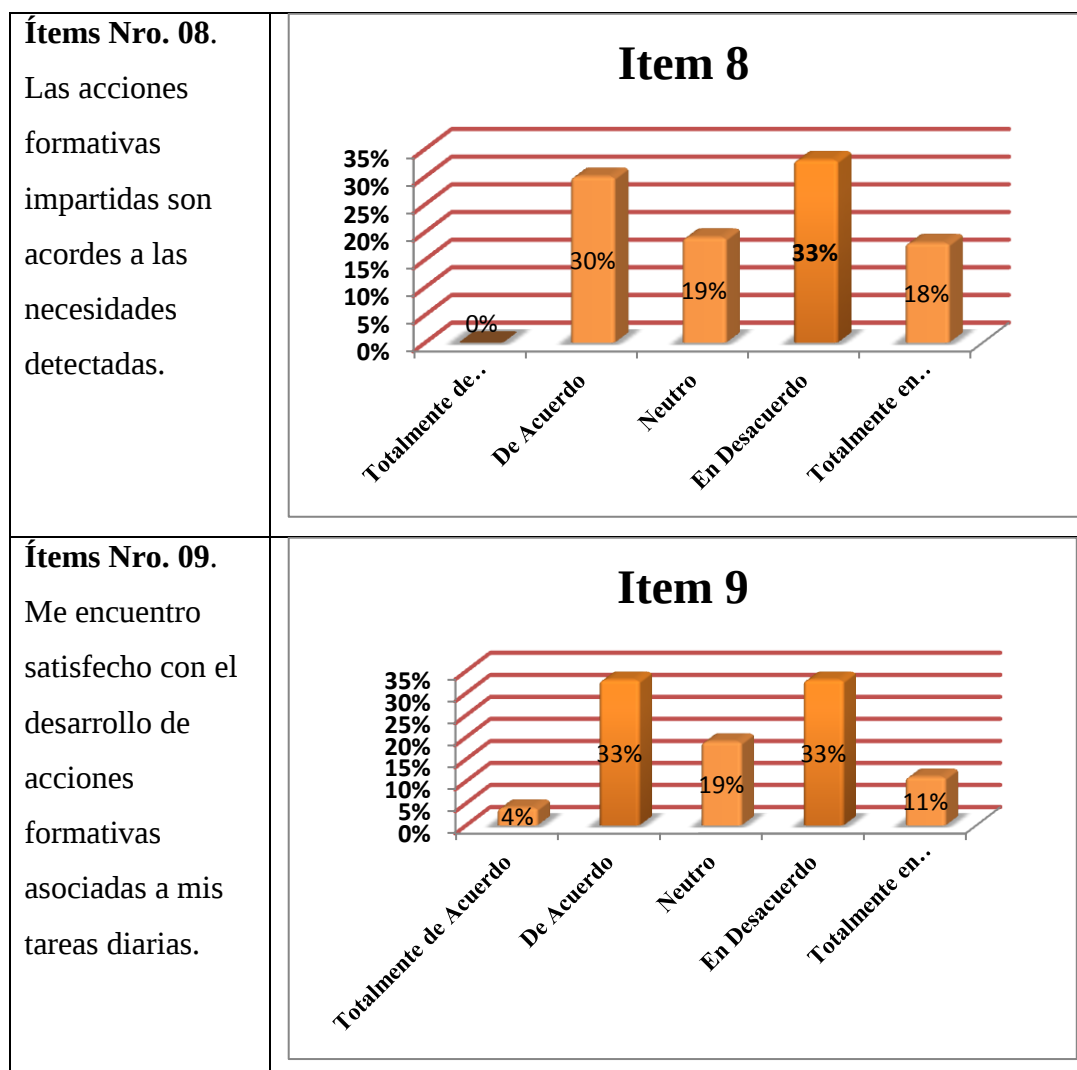
Fuente: León, Olga (2015)

Continúa...

Cuadro N° 10. Indicador de Implementación del programa de adiestramiento

Fuente: León, Olga (2015)

Continúa...

Cuadro N° 10. Indicador de Implementación del programa de adiestramiento

Fuente: León, Olga (2015)

De acuerdo a los resultados presentados respecto al ítem Diseño del programa de formación profesional, se puede apreciar de acuerdo a la frecuencia de las respuestas dadas por los trabajadores de la empresa objeto de estudio que el 52% de los ellos permanecen neutros en cuanto a su opinión, sin embargo el 30% exponen que la empresa no toma en consideración la información recolectada en

la detección de necesidades de adiestramiento para el diseño del programa de formación, mientras que solo una minoría del 18% si está de acuerdo.

Con respecto al ítem Estrategias de facilitación, la frecuencia de las respuestas dadas por los trabajadores de la empresa objeto de estudio son: el 56% de los trabajadores permanecen neutros en cuanto a su opinión, sin embargo el 33% exponen estar de acuerdo con las técnicas aplicadas por lo facilitadores para el cumplimiento de los objetivos de las acciones formativas. Mientras que el 13% no está de acuerdo.

Según el ítem Curso de adiestramiento, se puede apreciar la opinión de los trabajadores representado por un 40% donde afirman que sus supervisores no toman en cuenta sus verdaderas carencias antes de postularlos a los cursos de adiestramiento. Sin embargo el 37% se mantienen neutros y el 22% están de acuerdo.

Respecto al ítem Acciones formativas, se puede apreciar que 51% de la población estudiada se inclinan por afirmar que las acciones formativas impartidas no son acordes a las necesidades detectadas. Sin embargo es importante acotar que el 30% prefieren estar de acuerdo, mientras que una pequeña proporción representada por el 19% se mantiene neutro.

De acuerdo a los resultados presentados en el ítem Acciones formativas asociadas a las tareas diarias, se puede apreciar que el 44% de la población estudiada se inclinan por afirmar que no se encuentran satisfechos con el desarrollo de las acciones formativas para la ejecución de las actividades diarias. Sin embargo es importante acotar que el 37% prefieren estar de acuerdo, mientras que una pequeña proporción representada por el 19% se mantiene neutra.

Según Nerza Rey de Polanco (2013), expone que el objetivo central de este subsistema consiste en dar a conocer, ofrecer y coordinar las actividades de capacitación previstas en el plan anual, con el objetivo de satisfacer las expectativas organizacionales e individuales. Para lograr este propósito, los

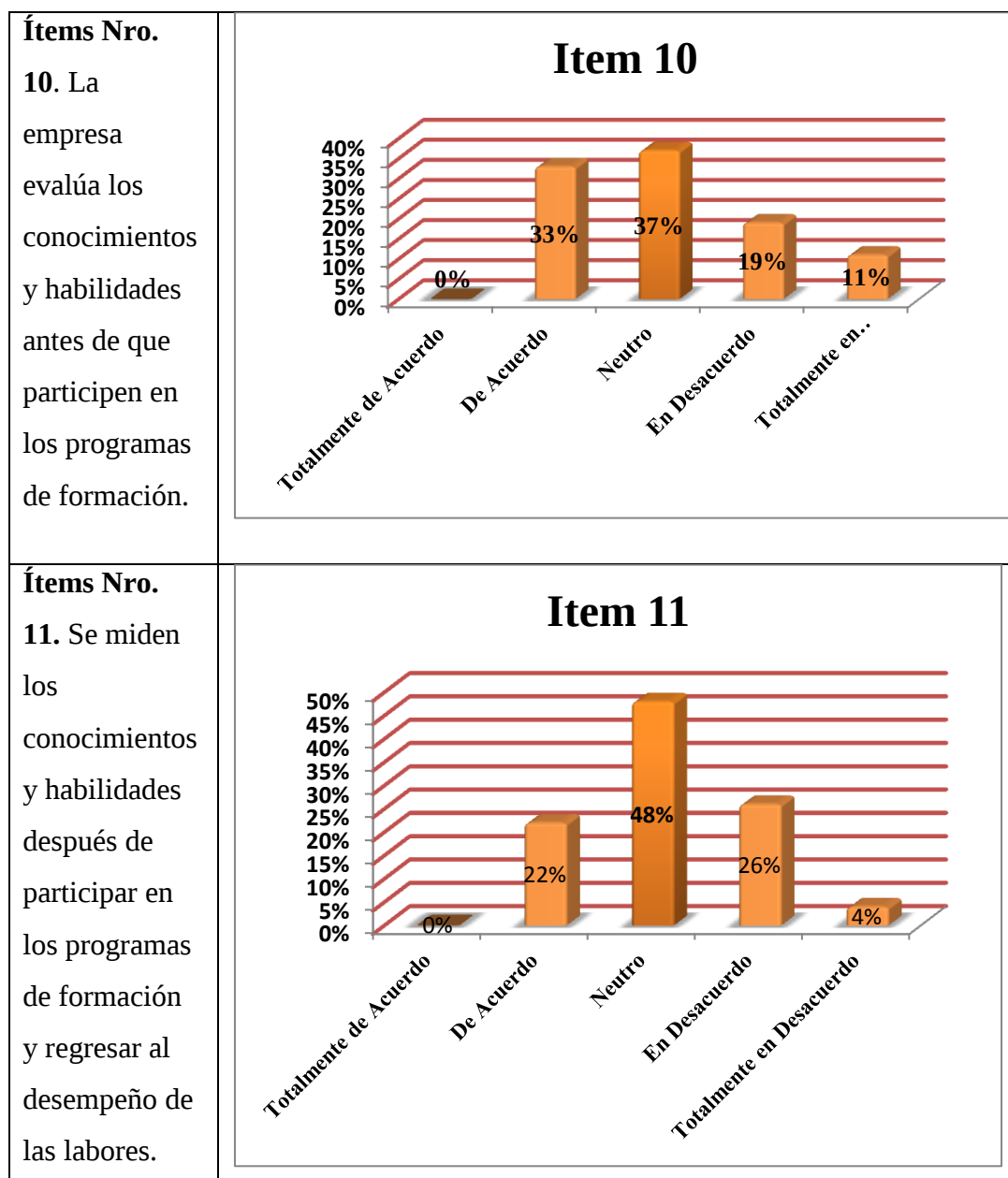
responsables de la unidad de capacitación deberán trabajar en armonía y articuladamente con todas las personas involucradas, tales como, supervisores inmediatos, directivos, trabajadores, instructores, entes didácticos, expertos o cualquier otro proveedor. En relación a los datos obtenidos se pudo afirmar que de los trabajadores encuestados el 52% de los trabajadores se inclinan por mantenerse en neutro referente a el diseño del programa de formación profesional, el 56% de igual manera prefieren opinan en neutro de acuerdo a las estrategias aplicadas por los facilitadores en cuanto al objetivo del curso, el 37% mantienen su opinión en neutra de acuerdo a si su supervisor inmediato toma en cuenta sus fallas antes de postularse en un curso de adiestramiento, por su parte un 51% opina que sus acciones formativas no se ajustan a sus necesidades para poder realizar su tareas en su cargo y un 44% de los trabajadores opinan que no se encuentran satisfechos con el desarrollo de sus acciones formativas asociadas a sus tareas diarias.

Al evaluar las frecuencias de las respuestas se puede observar la carencia en la implementación de las acciones formativas donde se evidencia que por parte supervisora presenta fallas en direccionar el proceso de formación ajustada a las carencias que presentan los trabajadores. Al igual se evidencia que no existe un estudio profundo para obtener los mecanismos vitales para la elaboración del programa de formación profesional, donde de aquí parte las fallas dentro del proceso de las acciones formativas.

4.3.3. Análisis del Indicador: Aplicación de aprendizajes en el puesto de trabajo.

Los resultados que se obtuvieron del instrumento de investigación, aplicado a los trabajadores de una empresa objeto de estudio, se presentan a continuación:

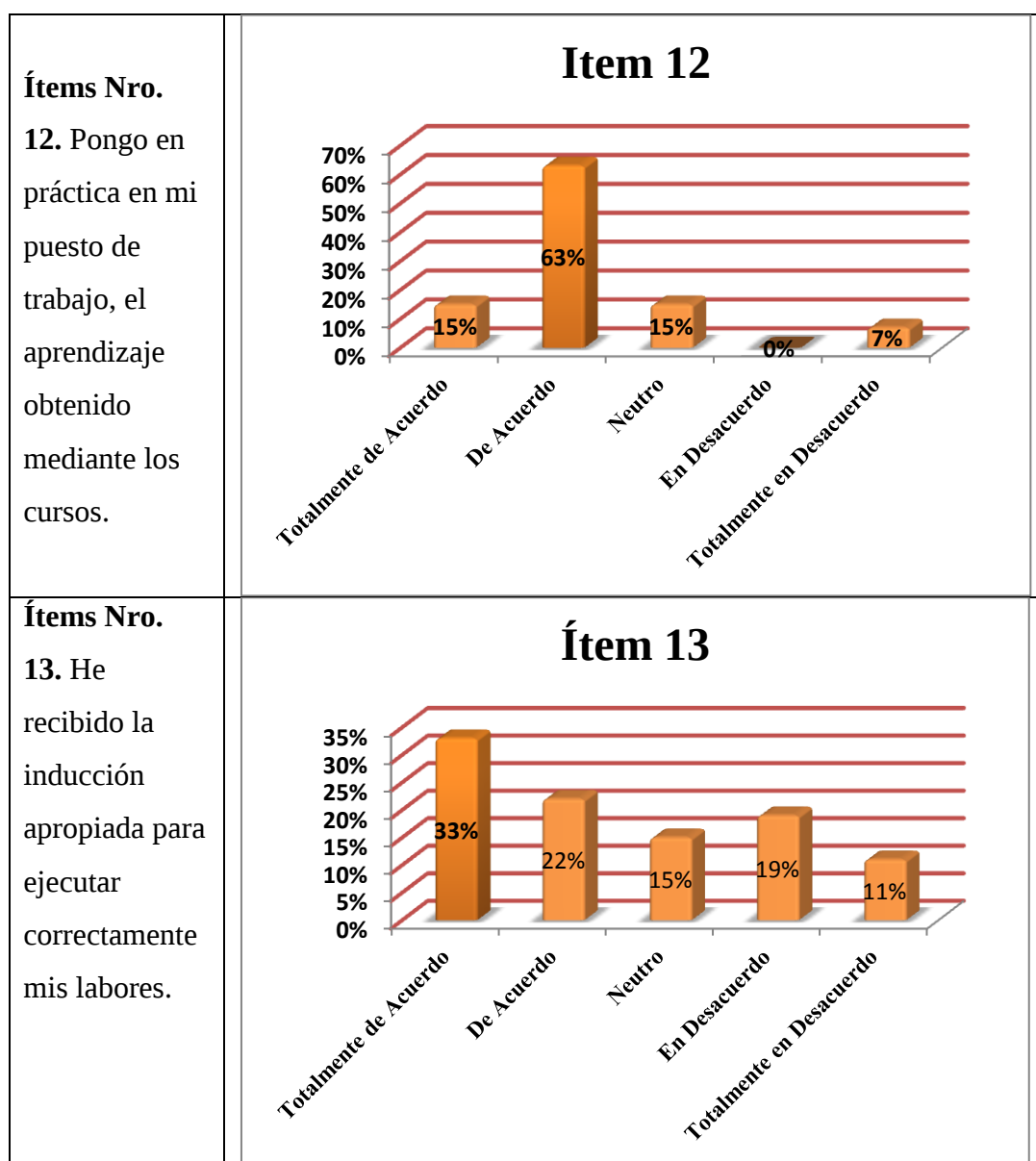
Cuadro N° 11. Indicador Aplicación de aprendizajes en el puesto de trabajo
(1era parte)



Fuente: León, Olga (2015)

Continúa...

Cuadro N° 11. Indicador Aplicación de aprendizajes en el puesto de trabajo
(1era parte)



Fuente: León, Olga (2015)

De acuerdo a los resultados presentados respecto al ítem Evaluación de conocimientos y habilidades, se puede apreciar que el 37% de la población estudiada se mantienen en neutro, mientras que el 33% están de acuerdo en que se les evalúan sus conocimientos y habilidades antes de que participen en los

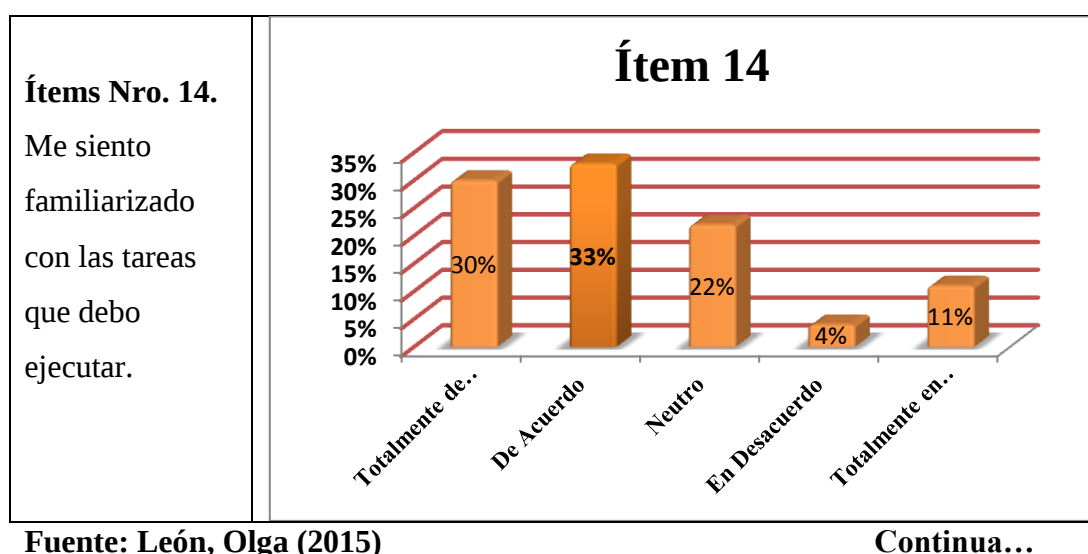
programas de formación. Sin embargo es importante acotar que un 19% está en desacuerdo y un 11% se encuentra totalmente en desacuerdo.

De acuerdo al ítem Evaluación de conocimientos y habilidades, se observa que un 48% de la población estudiada se mantiene en neutro, mientras que el 26% están en desacuerdo en que no se miden sus conocimientos y habilidades después de participar en los programas de formación, sin embargo un 22% de la población refleja que si está de acuerdo y una minoría del 4% están en total desacuerdo.

Respecto al ítem Práctica de aprendizaje obtenido, la mayoría de la población representada en un 63% de los trabajadores permanecen de acuerdo en cuanto que ponen en práctica los conocimientos adquiridos a través de los cursos, por su parte el 15% se encuentra totalmente de acuerdo al igual que neutro y un 7% en total desacuerdo.

De acuerdo al ítem Inducción en labores, se puede apreciar que el 55% de la población estudiada se inclinan por afirmar que han recibido una inducción apropiada para ejecutar correctamente sus labores. Sin embargo es importante acotar que de acuerdo al ítem cursos de adiestramiento reflejan que no están de acuerdo con que la aplicación de los cursos se ajuste a sus necesidades.

Cuadro N° 12. Indicador Aplicación de aprendizajes en el puesto de trabajo
(2da parte)



Continuación...

Cuadro N° 12. Indicador Aplicación de aprendizajes en el puesto de trabajo
(2da parte)

Ítems Nro. 15. En la dinámica diaria de las actividades, es común cometer errores por falta de adiestramiento	Item 15 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>De Acuerdo</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>En Desacuerdo</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Totalmente de acuerdo	60%	De Acuerdo	29%	Neutro	7%	En Desacuerdo	0%	Totalmente en desacuerdo	4%
Respuesta	Porcentaje												
Totalmente de acuerdo	60%												
De Acuerdo	29%												
Neutro	7%												
En Desacuerdo	0%												
Totalmente en desacuerdo	4%												
Ítems Nro. 16. Las técnicas empleadas en el proceso de evaluación están acordes a sus necesidades y expectativas.	Item 16 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>De Acuerdo</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>En Desacuerdo</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>7%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Totalmente de acuerdo	7%	De Acuerdo	30%	Neutro	41%	En Desacuerdo	15%	Totalmente en desacuerdo	7%
Respuesta	Porcentaje												
Totalmente de acuerdo	7%												
De Acuerdo	30%												
Neutro	41%												
En Desacuerdo	15%												
Totalmente en desacuerdo	7%												
Ítems Nro. 17. Las evaluaciones impartidas después de las acciones formativas son realizadas periódicamente.	Ítem 17 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>De Acuerdo</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>En Desacuerdo</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>29%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Totalmente de acuerdo	0%	De Acuerdo	4%	Neutro	26%	En Desacuerdo	41%	Totalmente en desacuerdo	29%
Respuesta	Porcentaje												
Totalmente de acuerdo	0%												
De Acuerdo	4%												
Neutro	26%												
En Desacuerdo	41%												
Totalmente en desacuerdo	29%												

Fuente: León, Olga (2015)

Continúa...

De acuerdo al ítem Familiarizado con tareas a ejecutar, se observa que el 33% de la población estudiada está de acuerdo en que se sienten familiarizados con sus tareas y un 30% está totalmente de acuerdo mientras que un 22% se encuentran en neutro, un 11% totalmente en desacuerdo y una minoría de 4% están en desacuerdo.

Respecto al ítem Errores en la dinámica de actividades diarias, se evidencia que el 60% de la población estudiada está totalmente de acuerdo en que en la dinámica diaria de sus actividades les es común cometer errores por falta de adiestramiento, mientras que un 29% está de acuerdo, un 7% se encuentra neutro y un 4% en total desacuerdo.

De acuerdo al ítem Técnicas del proceso de evaluación, es notorio que un 41% de la población estudiada está neutro en cuanto a si las técnicas empleadas en el proceso de evaluación están acordes a sus necesidades y expectativas, un 30% de la población está de acuerdo, por su parte un 15% se encuentra en desacuerdo y un 7% de la población está en total acuerdo y el otro 7% en total desacuerdo.

En el análisis del ítem Inducción en labores, se puede apreciar que el 41% de los encuestados no está de acuerdo en que las evaluaciones impartidas después de las acciones formativas son realizadas periódicamente, de igual forma un 29 % se encuentra totalmente en desacuerdo. Por su parte un 26% está en neutro y una minoría de 4% está de acuerdo.

En conclusión a estos ítems se evidencia que el proceso de adiestramiento permite conocer de que manera las competencias requeridas por la organización comienzan a hacerse evidentes en los resultados de la empresa y de esta manera nos permite asegurar que los esfuerzos, tiempos y recursos invertidos se manifiesten en una mayor productividad que impacte directamente en la competitividad de la compañía, de tal manera que la capacitación se convierta en un componente estratégico de gran importancia en la organización. En relación a los datos obtenidos se pudo afirmar a través de los trabajadores encuestados que

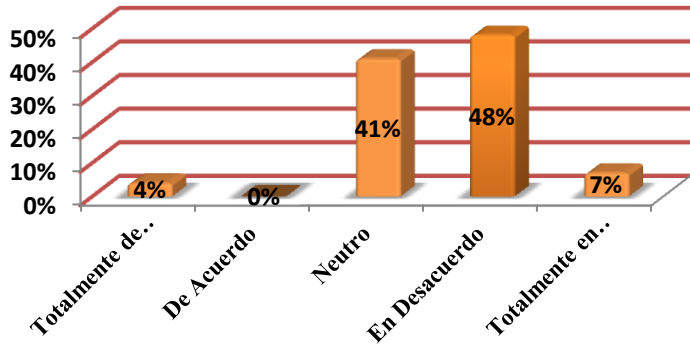
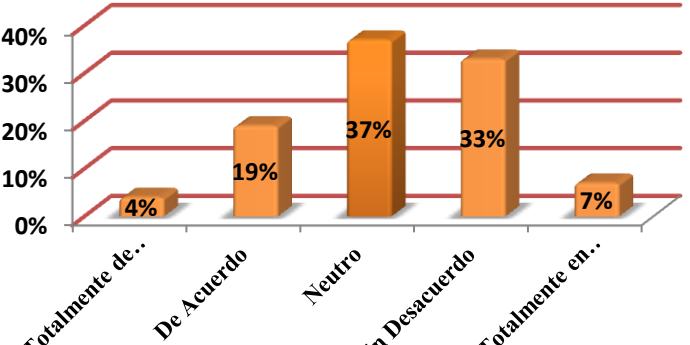
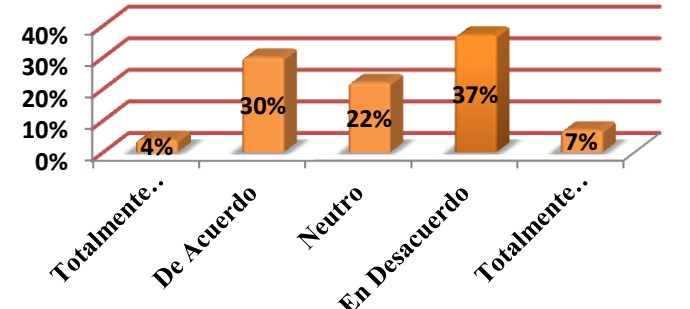
el 37% de ellos se inclinan por mantenerse en neutro referente a si la empresa evalúa los conocimientos y habilidades antes de que participen en los programas de formación, el 48% de igual manera se mantienen en neutro en cuanto a si se miden los conocimientos y habilidades después de participar en los programas de formación y regresar al desempeño de las labores, un 78% opina que siempre ponen en práctica en su puesto de trabajo, el aprendizaje obtenido mediante los cursos, el 55% si ha recibido la inducción apropiada para ejecutar correctamente sus labores, un 63% se siente familiarizado con las tareas que realiza, por su parte un 89% se encuentra de acuerdo con que en la dinámica diaria de las actividades, es común cometer errores por falta de adiestramiento, un 41% prefiere mantenerse en neutro de acuerdo a si las técnicas empleadas en el proceso de evaluación están acordes a sus necesidades y expectativas y un 70% opina que las evaluaciones impartidas después de las acciones formativas no son realizadas periódicamente.

En función a esto se procede a analizar que gran parte del proceso se evidencia en los resultados que puedan tener las acciones formativas en los procesos de producción, sin embargo es necesario acotar de que si existen fallas desde el inicio del proceso es una reacción en cadena y las acciones formativas impartidas no serán de gran ayuda, además se puede evidenciar que gran parte de los trabajadores demuestran tener interés en obtener cursos orientados a mejorar su proceso de trabajo.

4.3.4. **Análisis del indicador:** Expectativas

Los resultados que se obtuvieron del instrumento de investigación, aplicado a los trabajadores de una empresa objeto de estudio, se presentan a continuación:

Cuadro N° 13. Indicador Expectativas (1era parte)

Ítems Nro. 18. Los objetivos de los programas de formación se relacionan de manera clara con mis necesidades de adiestramiento.	Ítem 18  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>De Acuerdo</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>En Desacuerdo</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>7%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Totalmente de acuerdo	4%	De Acuerdo	0%	Neutro	41%	En Desacuerdo	48%	Totalmente en desacuerdo	7%
Respuesta	Porcentaje												
Totalmente de acuerdo	4%												
De Acuerdo	0%												
Neutro	41%												
En Desacuerdo	48%												
Totalmente en desacuerdo	7%												
Ítems Nro. 19. Los programas de formación profesional a los que he asistido han sido pertinentes a mis necesidades de aprendizaje.	Item 19  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>De Acuerdo</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>En Desacuerdo</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>7%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Totalmente de acuerdo	4%	De Acuerdo	19%	Neutro	37%	En Desacuerdo	33%	Totalmente en desacuerdo	7%
Respuesta	Porcentaje												
Totalmente de acuerdo	4%												
De Acuerdo	19%												
Neutro	37%												
En Desacuerdo	33%												
Totalmente en desacuerdo	7%												
Ítems Nro. 20. Los programas de formación que tiene la empresa han producido un aprendizaje significativo.	Ítem 20  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>De Acuerdo</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>En Desacuerdo</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>7%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Totalmente de acuerdo	4%	De Acuerdo	30%	Neutro	22%	En Desacuerdo	37%	Totalmente en desacuerdo	7%
Respuesta	Porcentaje												
Totalmente de acuerdo	4%												
De Acuerdo	30%												
Neutro	22%												
En Desacuerdo	37%												
Totalmente en desacuerdo	7%												

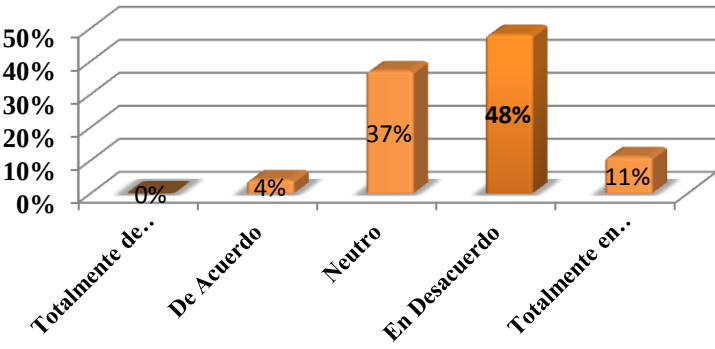
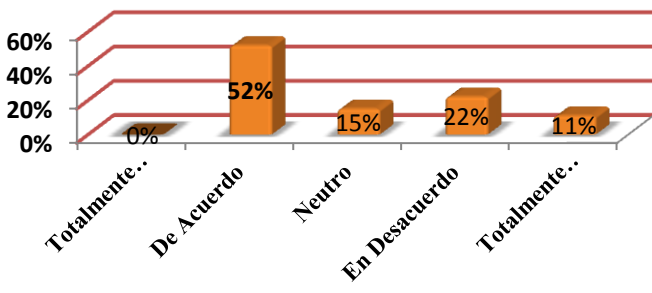
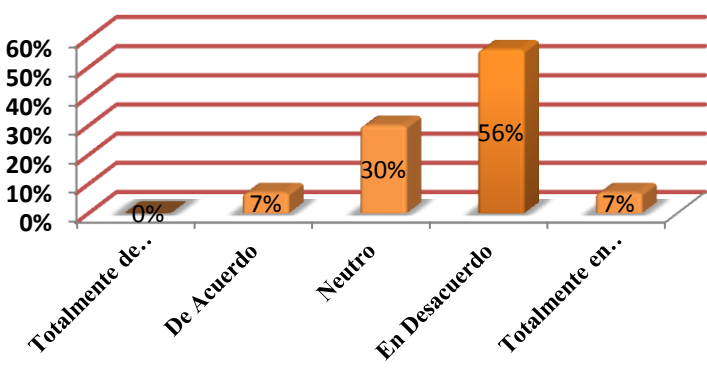
Fuente: León, Olga (2015)

En el análisis del ítem Objetivos de los programas de formación, se puede apreciar que una mayoría del 48% de los encuestados no está de acuerdo en que los objetivos de los programas de formación se relacionen de manera clara con sus necesidades de adiestramiento, un 41% se encuentra en neutro, de igual manera un 7% totalmente en desacuerdo y una pequeña minoría de 4% se encuentra totalmente de acuerdo.

Respecto al ítem Pertinencia de los programas de formación, se observa que un 37% de los encuestados se encuentran en neutro en cuanto a que los programas de formación profesional a los que han asistido han sido pertinentes a sus necesidades de aprendizaje, un 33% se encuentra en desacuerdo es decir que los programas no han sido pertinentes a sus necesidades, un 19% se encuentra de acuerdo, por su parte un 7% totalmente desacuerdo y un 4% totalmente de acuerdo.

De acuerdo a los resultados presentados en el ítem Aprendizaje significativo de los programas de formación, se puede apreciar que 37% de la población estudiada se inclinan por afirmar que los programas de formación que tiene la empresa no han producido un aprendizaje significativo, mientras que un 30% está de acuerdo en que si han producido un aprendizaje significativo. Sin embargo es importante acotar que el 22% prefieren mantener su opinión en neutro, mientras que una pequeña proporción representada por el 7% están en total desacuerdo con esta afirmación.

Cuadro N° 14. Indicador Expectativas (2da parte)

Ítems Nro. 21. La empresa ofrece igualdad de oportunidades para el desarrollo profesional.	Items 21  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>De Acuerdo</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>En Desacuerdo</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>11%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Totalmente de acuerdo	0%	De Acuerdo	4%	Neutro	37%	En Desacuerdo	48%	Totalmente en desacuerdo	11%
Respuesta	Porcentaje												
Totalmente de acuerdo	0%												
De Acuerdo	4%												
Neutro	37%												
En Desacuerdo	48%												
Totalmente en desacuerdo	11%												
Ítems Nro. 22. Me siento identificado con la labor que realizo.	Ítem 22  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>De Acuerdo</td> <td>52%</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>En Desacuerdo</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>11%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Totalmente de acuerdo	0%	De Acuerdo	52%	Neutro	15%	En Desacuerdo	22%	Totalmente en desacuerdo	11%
Respuesta	Porcentaje												
Totalmente de acuerdo	0%												
De Acuerdo	52%												
Neutro	15%												
En Desacuerdo	22%												
Totalmente en desacuerdo	11%												
Ítems Nro. 23. Existen políticas de formación y desarrollo que estimulan al personal.	Item 23  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de acuerdo</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>De Acuerdo</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>En Desacuerdo</td> <td>56%</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en desacuerdo</td> <td>7%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Totalmente de acuerdo	0%	De Acuerdo	7%	Neutro	30%	En Desacuerdo	56%	Totalmente en desacuerdo	7%
Respuesta	Porcentaje												
Totalmente de acuerdo	0%												
De Acuerdo	7%												
Neutro	30%												
En Desacuerdo	56%												
Totalmente en desacuerdo	7%												

Fuente: León, Olga (2015)

De acuerdo a los resultados presentados en el ítem Oportunidades para el desarrollo profesional, se puede apreciar que una mayoría de 48% de la población estudiada se inclinan por afirmar que la empresa no ofrece igualdad de oportunidades para el desarrollo profesional, mientras que un 37% prefieren mantener su opinión en neutro, un 11% está en total desacuerdo y una pequeña proporción representada por el 4% está de acuerdo.

En el análisis del ítem Identificado con las tareas realizadas, se observa que un 52% se siente identificado con la labor que realiza, mientras que un 22% no se siente identificado, por su parte un 15% prefieren mantener su opinión en neutro y un 11% está en total desacuerdo.

De acuerdo a los resultados presentados en el ítem Políticas de formación que estimulen al personal, se puede apreciar que una mayoría de 56% de la población estudiada afirman que no existen políticas de formación y desarrollo que los estimule a realizar sus actividades diarias, un 30% prefieren mantener su opinión en neutro, un 7% está en total desacuerdo y un 7% está de acuerdo.

En resumen de acuerdo a los ítems presentados se aprecia que elaborar la planificación, programación y ejecución de los programas de adiestramiento permite adecuar al trabajador para el ejercicio de determinadas funciones en la ejecución de sus tareas, de esta manera se verán reflejadas las expectativas que se espera obtener. En relación a los datos obtenidos se pudo afirmar que de los trabajadores encuestados el 55% de los trabajadores consideran que los objetivos de los programas de formación no se relacionan de manera clara con sus necesidades de adiestramiento, el 40% afirma que los programas de formación no han sido pertinentes a sus necesidades de adiestramiento, el 44% concuerda con que los programas de formación que tiene la empresa no han producido un aprendizaje significativo, el 59% opina que la empresa no ofrece igualdad de oportunidades para su desarrollo profesional, por su parte el 52% se siente identificado con la labor que realiza y el 63 % opina que no existen políticas de formación y desarrollo que los estimule a realizar su labor.

Resultados del Cuestionario y la entrevista

Los datos que se presentan a continuación, corresponden al objetivo específico N°3, orientado a “Identificar los aspectos que favorecen o bloquean los resultados de la capacitación impartida”.

Para presentar los resultados de este objetivo se procede a realizar una conjunción de Gráficos y Sinopsis de las entrevistas y encuestas aplicadas a los Actores claves de la Gerencia y Trabajadores con el propósito de identificar y analizar los aspectos que Aceleran o Bloquean de la efectividad del adiestramiento, a continuación se presentan los resultados obtenidos:

Cuadro N° 15

Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes, Indicador: Presupuesto

Categorías	Opinión de los Gerentes	Resumen Analítico de la Investigadora	Perspectiva teórica
Informantes	¿La empresa siempre tiene un presupuesto para adiestrar a su personal?		
Informante I	En realidad aun no contamos con un presupuesto para adiestrar al personal, pero ya están evaluando esa parte.	Actualmente la organización no cuenta con un presupuesto para el adiestramiento de los trabajadores, sin embargo están trabajando en ello. Es fundamental que se enfoquen en ello ya que debe existir una buena administración para que la capacitación sea impartida frecuentemente y sea de utilidad para los trabajadores.	Según Burbano y Ortiz (2004) un presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener. De igual forma es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.
Informante II	La organización aun no cuenta con un presupuesto propio para el proceso de adiestramiento a los trabajadores.		

Cuadro N° 16

Sinopsis de las entrevistas a los Gerentes, Indicador: Facilitadores, Expertos

Categorías	Opinión de los Gerentes	Resumen Analítico de la Investigadora	Perspectiva teórica
Informantes	¿La empresa dispone de facilitadores expertos en materia de fabricación de lácteos?		
Informante I	Dentro de la organización en materia de fabricación de lácteos existen 2 expertos	Facilitadores expertos en materia de fabricación de lácteos dentro de la organización solo existen dos, es importante reforzar esto ya que cuando uno disfruta de sus vacaciones solo queda el otro experto , sería ideal que existieran más expertos en el área.	Según Kanner, Sam (2007) El trabajo del facilitador es apoyar los mejores pensamientos y prácticas en todos los participantes de un grupo. Para lograrlo, el facilitador promueve la máxima participación, el entendimiento mutuo y cultiva las responsabilidades compartidas. Incitando a todos a lograr sus más logrados pensamientos, permite a los miembros de un grupo buscar soluciones inclusivas y a construir acuerdos sustentables De igual contribuye a crear un plan para alcanzarlos, utilizando las herramientas necesarias para lograrlo.
Informante II	Expertos existen 2, el gerente del área de producción y el jefe del área.		

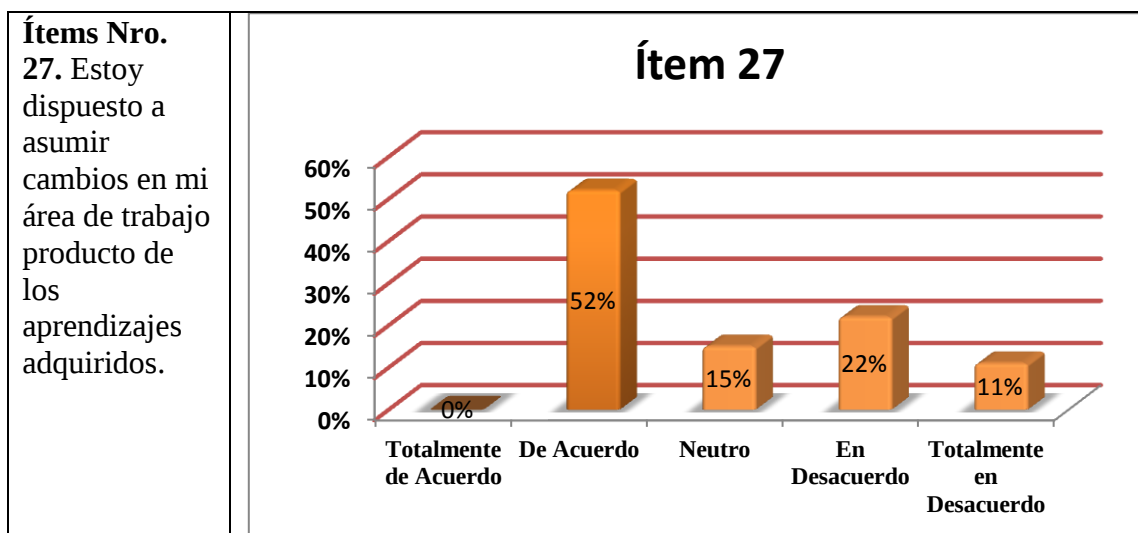
Cuadro N° 17. Dimensión Aceleradores o Bloqueadores de la efectividad del adiestramiento

Ítems Nro. 24. Dispongo de los recursos necesarios para aplicar en mi puesto de trabajo lo aprendido en los cursos de adiestramiento	Ítem 24 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de Acuerdo</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>De Acuerdo</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>En Desacuerdo</td> <td>48%</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en Desacuerdo</td> <td>7%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Totalmente de Acuerdo	4%	De Acuerdo	0%	Neutro	41%	En Desacuerdo	48%	Totalmente en Desacuerdo	7%
Respuesta	Porcentaje												
Totalmente de Acuerdo	4%												
De Acuerdo	0%												
Neutro	41%												
En Desacuerdo	48%												
Totalmente en Desacuerdo	7%												
Ítems Nro. 25. En mi empresa nunca hay tiempo para el proceso de adiestramiento	Ítem 25 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de Acuerdo</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>De Acuerdo</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>En Desacuerdo</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en Desacuerdo</td> <td>7%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Totalmente de Acuerdo	4%	De Acuerdo	19%	Neutro	37%	En Desacuerdo	33%	Totalmente en Desacuerdo	7%
Respuesta	Porcentaje												
Totalmente de Acuerdo	4%												
De Acuerdo	19%												
Neutro	37%												
En Desacuerdo	33%												
Totalmente en Desacuerdo	7%												
Ítems Nro. 26. Recibo apoyo de mis supervisores inmediatos para poner en práctica lo aprendido en los cursos.	Ítem 26 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totalmente de Acuerdo</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>De Acuerdo</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>En Desacuerdo</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>Totalmente en Desacuerdo</td> <td>7%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Totalmente de Acuerdo	4%	De Acuerdo	30%	Neutro	22%	En Desacuerdo	37%	Totalmente en Desacuerdo	7%
Respuesta	Porcentaje												
Totalmente de Acuerdo	4%												
De Acuerdo	30%												
Neutro	22%												
En Desacuerdo	37%												
Totalmente en Desacuerdo	7%												

Fuente: León, Olga (2015)

Continúa...

Cuadro N° 16. Dimensión Aceleradores o Bloqueadores de la efectividad del adiestramiento



Fuente: León, Olga (2015)

De acuerdo a los resultados presentados en el ítem Recursos para aprendizaje, se puede apreciar que 48% de la población estudiada no dispone de los recursos para aplicar en su puesto de trabajo lo aprendido en los cursos, por su parte un 41 % prefieren mantener su opinión en neutro, un 7% está en total desacuerdo y un 4% está de acuerdo.

Respecto al ítem tiempo para procesos de adiestramiento y desarrollo, se puede observar que 37% de la población estudiada mantienen su opinión en neutro, un 33% está en desacuerdo, es decir que la organización si dispone del tiempo para el proceso de adiestramiento, un 19% opina que efectivamente en la organización no existe el tiempo para el proceso de adiestramiento, un 7% se encuentra en total desacuerdo y un 4% en total acuerdo.

De acuerdo a los resultados presentados en el ítem Apoyo supervisorio, se puede apreciar que 37% de la población estudiada está en desacuerdo ya que no reciben apoyo de los supervisores inmediatos para poner en práctica lo adquirido en el curso, sin embargo un 30% afirma que si recibe apoyo por parte de su supervisor, un 22% prefieren mantener su opinión en neutro, un 7% está en total desacuerdo y una minoría de 4% está en total acuerdo.

Respecto al ítem Cambios en el área de trabajo, se puede apreciar que una mayoría de 52% de la población estudiada está dispuesto a asumir cambios en su área de trabajo producto del aprendizaje adquirido en los cursos, por su parte un 22 % no está de acuerdo en asumir cambios en su área de trabajo, un 15% prefieren mantener su opinión en neutro y un 11% está en total desacuerdo.

En relación a los datos obtenidos se pudo afirmar que de los trabajadores encuestados el 55% consideran que no disponen de los recursos necesarios para aplicar en su puesto de trabajo lo aprendido en los cursos de adiestramiento. Por otra parte, hay un 37% que prefiere mantener su opinión en neutro con respecto a que en su puesto de trabajo nunca hay tiempo para el proceso de adiestramiento. Otro 44% concuerda con que no reciben apoyo por parte de sus supervisores inmediatos para poner en práctica los conocimientos adquiridos en los cursos de adiestramiento, y finalmente, un 52% de los encuestados está dispuesto asumir cambios en su área de trabajo producto del aprendizaje adquirido.

Al respecto es importante destaca que todos estos factores se traducen en bloqueadores de la efectividad del adiestramiento, ya que dificultan la posibilidad de aplicar lo aprendido.

CONCLUSIONES

Luego de realizar todos los análisis derivados de la información recabada, es posible plasmar una serie de conclusiones que resumen y sintetizan los logros de la investigación, los cuales serán presentados en concordancia con cada uno de los objetivos específicos estudiados.

Objetivo 1

En relación al primer objetivo específico, referido a describir el rol que asume la gerencia de la empresa estudio en cuanto al diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación del proceso de adiestramiento y desarrollo, se puede concluir lo siguiente:

En primer lugar, la empresa ha delegado a la gerencia de Administración, todas las funciones de personal, entre ellas lo concerniente a la capacitación y formación de los trabajadores. Esta condición ha dejado al descuido la posibilidad de llevar a cabo un proceso formal capaz de cumplir a cabalidad con un sistema de adiestramiento y desarrollo eficiente, tomando en cuenta que la unidad de recursos humanos juega un papel fundamental para mejorar las contribuciones productivas del personal.

En tal sentido, al indagar sobre el cumplimiento de los subprocesos que conforman el sistema de adiestramiento, vale decir, el diagnóstico, la planificación, ejecución y evaluación, se presentan fallas significativas en cada uno de ellos, donde las acciones formativas no están acordes con las necesidades presentes en el personal y de aquí parte todo el sistema que va secuenciado en forma de cascada. Al contrastar esta situación con los problemas de producción que tiene la planta, reflejados en indicadores de rechazos y reclamos de los clientes, se puede concluir la necesidad imperiosa de que la gerencia de la organización, preste atención a los aspectos del personal y le otorgue la verdadera importancia que los mismos tienen, que invierte en

la formación de su gente, pues no logran nada con esa tecnología que compraron si el personal no la sabe utilizar.

La situación que presenta la empresa estudio, reflejada en los hallazgos encontrados es otra evidencia empírica, que permite ratificar el rol tan importante que juega la gerencia de una organización en la consolidación de un modelo de gestión de éxito o de fracaso, a través de la dirección o coordinación de esfuerzos y recursos. Así queda también demostrado los argumentos de los gurús de la gerencia, quienes afirman que aquellas organizaciones que triunfan siempre reconocen que la gente es su ventaja competitiva. En tal sentido, esta organización tiene un gran reto por asumir si aspira posicionarse en el mercado donde compite.

Objetivo 2

Según lo establecido en este objetivo Conocer la opinión de los trabajadores en cuanto al proceso de adiestramiento y desarrollo impartido en la empresa se puede apreciar:

Al consultar a los trabajadores sobre su opinión en relación al adiestramiento que la empresa imparte, se pudo corroborar que ellos sienten que falta mucho por hacer, esto se evidencia en las respuestas del cuestionario ya que se observan distorsionadas, donde dentro de sus principales planteamientos se encuentra que el 59% de los trabajadores están de acuerdo con que si son consultados sobre sus necesidades sin embargo un 55% de ellos consideran que los objetivos de los programas de formación no se relacionan de manera clara con sus necesidades de adiestramiento y un 40% afirma que los programas de formación no han sido pertinentes a sus necesidades , lo que genera como conclusión que al no haber un programa de formación y un manual de políticas , normas y procedimientos del sistema de

adiestramiento y desarrollo establecido genera fallas en los programas de formación que tiene la empresa ya que no le producen un aprendizaje significativo y tampoco estimula a los trabajadores a realizar su labor, de igual forma reflejaron que la empresa no ofrece igualdad de oportunidades para su desarrollo profesional. Si bien es cierto que también hubo algunos puntos valorados como favorables, la mayoría reflejan inconformidad.

En función a esto se puede deducir que los trabajadores dentro del proceso de trabajo no se encuentran conformes con el proceso de planeación de las acciones formativas, donde se evidencia de manera clara en no existir una unidad responsable del adiestramiento y desarrollo. A su vez es importante resaltar que dentro de los hallazgos presentados se puede evidenciar que los trabajadores se encuentran predispuestos a colaborar con las acciones formativas que se puedan implementar, adonde ellos se sienten identificados con las actividades que realizan esto puede ser un generador que impulse tener mejores resultados en los procesos productivos y conlleve a la organización a ser mucho más competitiva, logrando consigo impulsar a la gerencia a direccionar una unidad encargada de los programas de formación.

Objetivo 3

Sobre la identificación de los aspectos que favorecen o bloquean los resultados de la capacitación impartida, a continuación un resumen de los principales bloqueadores identificados:

- La organización no cuenta con una unidad de adiestramiento, por lo que no es de extrañar la inexistencia de un plan anual de adiestramiento, basado en verdaderas necesidades de adiestramiento.
- La falta de un plan de formación previamente establecido y escrito donde se planifiquen y registren las acciones formativas pertinentes, impide atacar ciertos problemas como por ejemplo el declive en los resultados de la salida de la materia prima, el retrabajo, quejas de clientes, entre otros.
- El departamento de producción posee muy pocos especialistas en la materia, lo que trae como consecuencia el cometer errores por falta de experticia. Sabiendo que lo común en esa empresa es aprender del compañero, al no existir suficientes especialistas, se reproducen los errores entre los trabajadores que integran este departamento y limita la posibilidad de contar con facilitadores internos, responsables de impartir adiestramiento en el puesto de trabajo.
- Debido a la informalidad con que se imparten las pocas capacitaciones que se dan, desarticuladas de las prioridades y realidades, no se logran resultados exitosos, lo que incide en insatisfacción en la gerencia y el personal.
- No existen mecanismos eficientes que permitan evaluar o hacer seguimiento a los trabajadores para conocer si hubo cambios en los conocimientos y habilidades después de participar en los programas de formación.
- La falta de tiempo y recursos para poner en práctica nuevos conocimientos es otro factor limitante.

Objetivo 4

El último objetivo apuntó a señalar estrategias que permitan incrementar la efectividad del adiestramiento que se imparte en la empresa, a partir de los hallazgos encontrados. Ante la diversidad de estas situaciones y evoluciones que prevalecen hoy en día y los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado al área de producción de la organización en estudio, y las entrevistas realizadas, es posible identificar numerosas oportunidades de mejora, que nacen de buscar una estrategia para contrarrestar cada una de las limitaciones identificadas en el objetivo anterior (N° 3) y las que a su vez se convierten en valiosas recomendaciones, por lo que serán expuestas en el siguiente tópico, para evitar repeticiones de contenido.

RECOMENDACIONES

Después de haber presentado las conclusiones pertinentes al presente trabajo de grado, y en línea con lo planteado en el cuarto objetivo de la investigación, a continuación se presentan una serie de recomendaciones, las cuales al ponerse en práctica ayudaran a mejorar los resultados, especialmente en aquellos puntos donde se identificaron limitaciones u oportunidades de mejora:

- Crear una unidad de adiestramiento dirigida por profesionales especialistas en estudios del trabajo, con el fin de emprender acciones formativas que incentiven a los trabajadores a realizar sus labores de manera eficiente y eficaz para así cumplir con los objetivos planteados.
- Contar con más expertos en el área de producción con el fin de resaltar los objetivos organizacionales y formar facilitadores internos que impartan adiestramientos en el puesto de trabajo.
- Realizar un plan de formación escrito para poder lograr las metas de producción y así dotar de conocimientos, técnicos y psicológicos a los trabajadores.
- Realizar el perfil de adiestramiento de cada cargo para facilitar la identificación de acciones formativas requeridas.
- Establecer un manual de políticas, normas y procedimiento del sistema de adiestramiento y desarrollo, con la finalidad de que se institucionalice una

cultura pro adiestramiento y que a su vez favorezca el clima organizacional, mediante la capitalización del potencial de cada empleado.

- Hacer de los supervisores los principales aliados para estimular la conducción de procesos de capacitación de calidad. Para ello deberán recibir adiestramientos de sensibilización que les permitan reconocer las bondades de contar con un personal bien capacitado.
- Es muy importante que la empresa destine una parte de su presupuesto a la formación de su personal y que lo vea como una inversión y no como un gasto. La empresa debe tener presente que la formación de su personal es necesaria, ya que es una manera muy fructífera de recibir beneficios por lo que, la organización debe contar con un presupuesto adaptable a las necesidades de formación profesional que surjan.

Finalmente, el trabajo realizado permitió a la autora valorar con mayor propiedad la importancia que para una organización reviste el contar con el apoyo de una gerencia que posea una visión estratégica sobre el desarrollo del talento humano.

LISTA DE REFERENCIAS

Arias, Fernando (2006). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. Editorial Episteme. Caracas – Venezuela.

Burbano, Jorge y Ortiz, Alberto (2004). **Presupuesto, enfoque de planeación y control de recursos**. 2da Edición. Colombia Editorial Mac Graw-Hill.

Cejas, Magda y Campos, Víctor (2007). **El Cambio En Las Organizaciones A Traves De La Formacion Por Competencias De Los Recursos Humanos**. Revista FACES · VOLUMEN XVIII · Nº 2 de la Universidad de Carabobo. Libro en línea. Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/vol18n2/art5.pdf>. Consulta: 2015, Abril 27.

Chiavenato, Idalberto (1998). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Cuarta Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2002). **Gestión del Talento Humano**. Tercera Edición. Ed. Graw-Hill Interamericana S.A .Bogotá Colombia.

Hernández, Roberto; Fernández Carlos y Baptista, María (2010). **Metodología de la Investigación**. MCGRAW-HILL / Interamericana Editores. México.

James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert – 1996. **Administración**. Editorial Pearson Educación.

Kaner, Sam (2007). **Guía del Facilitador para la participación y toma de decisiones**. Editorial John Wiley e hijos Inc. Madrid, España.

Mad, Comunicación (2005). **El Plan de formación de la empresa: guía práctica para su elaboración y desarrollo**. Libro en línea. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=gUhlObDMlPoC&printsec=frontcover&dq=Mad+Comunicaciones+2005+formacion>. Consulta: 2015, Abril 26.

Mancilla, Marcos (2009). **Plan de Capacitación para el personal administrativo del área comercial de la empresa Cadafe región 4 Aragua**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.

Molinari, Juan (2009). **“Influencia de la cultura organizacional en la formación profesional y desarrollo del personal administrativo, en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo**. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2004). **Metodología de la investigación cualitativa**. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica experimental Libertador. Caracas. 204 páginas.

Porret, Miguel (2008). **Recursos humanos**. Libro en línea. Disponible: http://books.google.co.ve/books?id=yvyc_inavbwC&pg=PA581&dq=Albizu,+Eneka. Consulta: 2015, Abril 26.

Ramírez, Nelly (2011). “**La percepción por parte de los trabajadores de los planes de adiestramiento aplicados en la Dirección de Administración de la Universidad de Carabobo.** Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.

Rey de Polanco Nerza (2013). **Planificación y Desarrollo del Talento Humano.** Primera Edición. Editado por la Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.

Sabino, Carlos (2002). **El proceso de investigación científica.** Editorial Panapo. Caracas – Venezuela.

Santa, Palella y Martins, Pestaña (2004). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Primera Edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). Caracas.

Smith, Delgado y Colombet, Christian (2011). **Relaciones Industriales reflexiones teóricas y prácticas.** Universidad de Carabobo. Edición por la Dirección de Medios y publicaciones. 1era. Edición.

Stoner, Edward, Freeman y Gilbert, Daniel (1996) **Administration.** Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. Mexico.

Tamayo y Tamayo, Mario (2000). **El Proceso de la Investigación Científica.** Editorial Limusa. México.

Tamayo, Mario (1992). **El proceso de la investigación científica**. Libro en línea. Disponible:<http://books.google.co.ve/books?id=BhymmEqkkJwC&pg=PA4&dq=tamayo+>. Consulta: 2015, Abril 26.

Tovar y Pérez (2010). “**Diseño de un programa de desarrollo profesional basado en el modelo de competencias dirigido al recurso humano de una empresa dedicada a la importación y distribución de vehículos, ubicada en Valencia, Estado Carabobo**”. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.

Werther, William y Keith Davis (2001). **Administración de personal y recursos humanos**. Colombia. Editorial Mac Graw – Hill.

Anexos

ANEXO A

Guía de entrevista



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



GUÍA DE ENTREVISTA SEMI –ESTRUCTURADA

Datos del Entrevistado

Cargo:	
Antigüedad:	

1. Filosofía de la empresa en relación al adiestramiento. ¿existe cultura de capacitación?
2. ¿Cuál es la importancia que le otorga la empresa a este proceso de Adiestramiento y Desarrollo?
3. ¿Hacia dónde está orientado el proceso de formación? como Adiestramiento o como Desarrollo?
4. ¿cuál es la forma como se canaliza los adiestramientos requeridos?
5. ¿Cuáles es la metodología utilizada para indagar sobre las necesidades de formación del personal?
6. ¿Criterios usados para elaborar el plan de formación profesional del personal?
7. Criterios para determinar el presupuesto dedicado a la capacitación
8. Regularidad en la ejecución de programas de capacitación para el personal
9. Considera que los resultados obtenidos de los procesos de capacitación impartidos permiten el cumplimiento de las metas dentro del proceso de producción?
10. ¿Cuál es su nivel de responsabilidad en la conducción de las acciones formativas dentro de la organización?
11. ¿La empresa siempre tiene un presupuesto para adiestrar a su personal?
12. ¿La empresa dispone de facilitadores expertos en materia de fabricación de lácteos?

ANEXO B

CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



CUESTIONARIO

Estimado Trabajador a continuación presentamos un cuestionario para recabar su opinión respecto a **ROL DE LA GERENCIA EN LA CONDUCCION DEL PROCESO DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO**. La información que usted suministre es de carácter confidencial con fines exclusivamente académicos del Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales, elaborado por la Bachiller: León, Olga, **C.I, N° 21.017.080**.

INSTRUCCIONES

- ✓ Lea cuidadosamente antes de responder cada afirmación.
- ✓ Responda de acuerdo a la escala que se le presenta, marcando con equis (X) la casilla correspondiente, según sus apreciaciones respecto a la respuesta que más se aproxime a su opinión.
- ✓ Marcar sólo una opción por cada renglón.

CUESTIONARIO

Afirmaciones	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Neutro	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1. Soy consultado sobre mis necesidades de adiestramiento, al menos una vez al año.					
2. Las técnicas implementadas para recolectar información sobre sus brechas de formación son oportunas.					
3. Mi supervisor considera importante realizar autoevaluaciones a fin de detectar mis necesidades de formación.					
4. Recibo cursos de Adiestramiento ajustado a mis necesidades en el desempeño del cargo.					
5. Para el diseño de los programas de formación profesional, la empresa toma en consideración la información recolectada en la detección de necesidades.					
6. Las estrategias aplicadas por los facilitadores son pertinentes al objetivo del curso.					
7. Mi supervisor inmediato toma en cuenta mis fallas antes de postularme en algún curso de Adiestramiento.					
8. Las acciones formativas impartidas son acordes a las necesidades detectadas.					
9. Me encuentro satisfecho con el desarrollo de acciones formativas asociadas a mis tareas diarias.					
10. La empresa evalúa los conocimientos y habilidades antes de que participen en los programas de información.					
11. Se miden los conocimientos y habilidades después de participar en los programas de formación y regresar al desempeño de las labores.					
12. Pongo en práctica en mi puesto de trabajo, el aprendizaje obtenido mediante los cursos.					
13. He recibido la inducción apropiada para ejecutar correctamente mis labores.					

14. Me siento familiarizado con las tareas que debo ejecutar.					
15. En la dinámica diaria es común cometer errores por falta de adiestramiento.					
16. Las técnicas empleadas en el proceso de evaluación están acordes a sus necesidades y expectativas.					
17. Las evaluaciones impartidas después de las acciones formativas son realizadas periódicamente.					
18. Los objetivos de los programas de formación se relacionan de manera clara con mis necesidades de adiestramiento.					
19. Los programas de formación profesional a los que he asistido han sido pertinentes a mis necesidades de aprendizaje.					
20. Los programas de formación que tiene la empresa han producido un aprendizaje significativo.					
21. La empresa ofrece igualdad de oportunidades para el desarrollo profesional.					
22. Me siento identificado con la labor que realizo.					
23. Existen políticas de formación y desarrollo que estimulen al personal.					
24. Dispongo de los recursos necesarios para aplicar en mi puesto de trabajo lo aprendido en los cursos de adiestramiento.					
25. En mi empresa nunca hay tiempo para el proceso de adiestramiento.					
26. Recibo apoyo de mis supervisores inmediatos para poner en práctica lo aprendido en los cursos.					
27. Estoy dispuesto a asumir cambios en mi área de trabajo producto de los aprendizajes adquiridos.					

Muchas Gracias por su colaboración!

ANEXO C

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

ANEXO D

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO