



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



**PROCESO DE ADIESTRAMIENTO EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN  
Y DISTRIBUCIÓN DE PINTURAS, UBICADA EN EL ESTADO  
CARABOBO.**

**AUTOR:**

Lcdo. Pinto, Freddy

**TUTOR:**

Profa. Chirinos Nilda

**Línea de investigación:** Gestión de personas

Bárbula, Junio 2.016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



**PROCESO DE ADIESTRAMIENTO EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN  
Y DISTRIBUCIÓN DE PINTURAS, UBICADA EN EL ESTADO  
CARABOBO.**

**AUTOR:**

Lcdo. Pinto, Freddy

**TUTOR:**

Profa. Chirinos Nilda

**Trabajo de Grado presentado para optar al título  
de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos**

Bárbula, Junio 2.016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



### APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe Prof. **Nilda Chirinos**, hacer constar que el Trabajo de Grado, bajo el título: **PROCESO DE ADIESTRAMIENTO EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PINTURAS, UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**, presentado por el licenciado **Pinto Freddy**, portador de la cédula de identidad nro. V-16.773.022, como requisito parcial para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, cumple con los requisitos de forma y fondo para su presentación y discusión según lo establecido en la normativa sobre Proyectos de Investigación y Trabajo Especial de Grado de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

En Bárbula, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2016

---

Prof. Nilda Chirinos

C.I.: V-



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**PROCESO DE ADIESTRAMIENTO EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN  
Y DISTRIBUCIÓN DE PINTURAS, UBICADA EN EL ESTADO  
CARABOBO.**

**Tutora:  
Chirinos, Nilda**

**Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Post Grado  
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos  
Por: Chirinos, Nilda  
C.I. 3.543.106.**

Bárbula, Junio de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



**VEREDICTO DEL JURADO**

Nosotros jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado: **PROCESO DE ADIESTRAMIENTO EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PINTURAS, UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**, adscrito a la línea de investigación: Gestión de personas, presentado por el licenciado **Pinto Freddy**, portador de la cédula de identidad nro. V-16.773.022, para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, estimados que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como

BÁRBULA a los 06 días del mes de JUNIO del 2016 .

Nombre y Apellido	Cedula de Identidad	Firma
<u>THEMIS SANDOVAL U</u>	<u>9678556</u>	<u>[Firma]</u>
<u>MARÍA FRANCIA AQUINO</u>	<u>12.931.314</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Anais C. Marrero S.</u>	<u>7.131.766</u>	<u>[Firma]</u>

Bárbula, 06 de Junio del año 2.016

Señores

Dirección de Post Grado FACES Universidad de Carabobo  
Coordinación de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos  
-En el texto-

Por medio del presente documento se notifica que se cambiará el título del trabajo de Grado de **Análisis del retorno de inversión en actividades de adiestramiento en una empresa de pinturas ubicada en el estado Carabobo a Análisis del proceso de adiestramiento en una empresa de fabricación y distribución de pinturas ubicada en el estado Carabobo**

De antemano gracias por su apoyo.

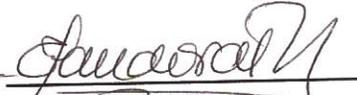


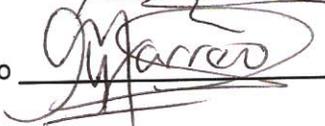
Freddy Pinto  
V-16773022  
Tesista

*nuevo título:  
proceso de adiestramiento  
en una empresa de  
fabricación y distribución  
de pinturas, ubicada en  
el estado carabobo.-*

---

Nilda Chirinos  
V-03.543.106  
Tutora

Themis Sandoval 

Anais Marrero 

María Aquino \_\_\_\_\_



POST GRADO **FACES**

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad de Carabobo

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
SECCIÓN DE GRADO

**ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO**

En atención a lo dispuesto en los Artículos 127, 128, 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Especialización titulado:

**"PROCESO DE ADIESTRAMIENTO EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PINTURAS, UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO"**

Presentado para optar al grado de ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS por el(la) aspirante:

**PINTO R., FREDDY R.**  
**C.I.: 16.773.022**

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. CHIRINOS A., NILDA I., titular de la cédula de identidad N°. 3.572.754

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está APROBADO

En Bárbula, a los 6 días del mes de JUNIO de 2016

Prof. Sandoval U., Themis E. (PRESIDENTE)

C.I.: 9678556

Fecha: 06-06-16

Prof. Aquino F., María F.

C.I.: 12931314

Fecha: 6-6-16



Prof. Marrero S., Anais C.

C.I.: 7.131706

Fecha: 06-06-16

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todo Poderoso, por ser mi guía e iluminarme en cada paso que doy, por darme la fuerza para levantarme, seguir adelante y continuar hasta lograr cumplir esta meta tan deseada, y todas las que me propongo.

A la Virgen María, al profesor Lino Valle, al doctor José Gregorio Hernández y a San Miguel Arcángel quienes me guían y afianzan mi fe día a día. Agradezco su apoyo espiritual y de fe.

A mi familia, destacando la labor de mi MADRE, quien ha sido parte importante de mi formación y me ha inspirado a llevar a cabo este trabajo de grado, y con su amor, paciencia, dedicación, ánimo, apoyo, han hecho que el camino haya sido más llevadero, motivador e inspirador.

A mis grandiosos y valiosos amigos y hermanos de vida Luis Daniel, a quien agradezco la valiosa oportunidad de ayudarme a conocer la independencia y las ganas de volar alto, a David, Enmys, Juan Alberto, Jesús Enrique, Alejandro, Yonmar, Dayana, Mónica, Lisbeth, Jean Carlos, Jesús, Miguel, Themis, por ser un gran apoyo en todo momento y que con su ayuda y colaboración, me siguen brindando su verdadera e incondicional amistad.

A Edgar Camejo, que me ha dado el apoyo necesario en cada propósito establecido, y de quien estoy aprendiendo a conocer más allá de mis habilidades y de mi personalidad, contigo es llevadero todo.

A la Sra. Marisol Centeno, a la Sra. Belkis, mis dos madres de vida, a ustedes les agradezco su amor incondicional y su cariño de madre, uno de mis mejores regalos son ustedes dos.

A mi tutora Nilda Chirinos, por ser una guía en todo momento, demostrando que con perseverancia y constancia se pueden lograr las metas, manifestando su cariño incondicional y formándome como profesional.

Al jurado evaluador, gracias por sus aportes y oportunidades de mejoras, esto me permite desenvolverme y mejorar día a día como profesional.

Al personal de la Dirección de Post Grado, quienes me facilitaron las herramientas e información necesaria para solventar inconvenientes.

A mis compañeros de la especialización, quienes durante todo este período de estudio formaron parte importante en mi vida.

A mis compañeros de trabajo, quienes han sido las personas que me han brindado toda la colaboración a lo largo de mi vida laboral en la empresa, tendiéndome la mano al momento que lo he necesitado. Gracias.

*Gracias a todos...*

## DEDICATORIA

A Dios por sobre todas las cosas, por ser mi guía e iluminarme cada día e instante de mi vida.

Virgen María, Profesor Lino Valle, Doctor José Gregorio Hernández, San Miguel Arcángel, dedico estas líneas a ustedes que me han guiado con el amor, la fe y la esperanza, a cumplir una meta, mucho más allá de lo que puedo esperar y obtener.

A mi madre Isabel por ser mi amiga incondicional, mi consejera y protectora, por darme la dicha de vivir, por ser mi mano derecha, por darme la fortaleza y por estar conmigo siempre, apoyarme y darme todo el valor que necesito, eres el motor de mi vida... Una y mil veces gracias mami, tu amor no tiene precio....

A mi padre por ser la persona que me enseñó la constancia, perseverancia, la lucha, honestidad y el respeto. A ti papa gracias...

A mis hermanas, las tres son únicas para mi, sin ustedes no tendría el mismo sentido en mi vida, le dan el toque perfecto de alegría y amor, gracias a las tres...

A mis sobrinos gracias por estar conmigo y apoyarme siempre, por sacarme sonrisas y hacer de mi una persona más espiritual, alegre y feliz, son motor en mi vida, los quiero mis cinco terremóticos.

David, Luis Daniel, Enmys, Juan Alberto, Jesús Enrique, Alejandro, Yonmar, Dayana, Mónica, Lisbeth, Jean Carlos, Jesús, Miguel, Themis, gracias por estar conmigo, porque la vida se trata de eso, de confianza, solo ustedes me hacen creer y confiar en la amistad sincera y de corazón, gracias por su apoyo incondicional, su fe en mí, es la fórmula perfecta para estar eternamente agradecido por su amor desinteresado, son una bendición en mi vida.

No sé si fue el mejor momento, pero si se es el perfecto, tu llegaste para alentarme, y recordarme que la vida es vivir a plenitud, llenando a diario experiencias nuevas y únicas, contigo todo se hace fácil, alegre, y me transmites esa adrenalina que transforma mi día a día, gracias por hacerme sonreír, por darme la alegría, el conocimiento y la madurez, definitivamente tu y yo somos un equipo, un apoyo, y juntos para todo, eres lo mejor que me ha regalado el 2016 E&F.

Moira, María chiqui, Yoselin, Johanna, María Bolívar, Eliuska, Miseily, Johnaiker, Sr Abdón, Edigel, gracias por ser unas excelentes personas en mi vida laboral, por fusionar como equipo de trabajo, por compartir y estar siempre en los momentos perfectos, para asumir retos, experiencias y responsabilidades que enfrentamos a diario, mil gracias de corazón.

Sra. Belkis y Sra. Marisol, gracias a ustedes por darme esperanza, y sus sabios consejos en los momentos que he necesitado, las amo, ustedes son y serán las madres de corazón que me dan bendiciones y la vida me ha regalado.

*Freddy Pinto*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



**PROCESO DE ADIESTRAMIENTO EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN  
Y DISTRIBUCIÓN DE PINTURAS, UBICADA EN EL ESTADO  
CARABOBO.**

**Autor:** Pinto, Freddy  
**Tutora:** Chirinos, Nilda  
**Fecha:** Junio, 2016

**RESUMEN**

El presente trabajo especial de grado se refiere a el proceso de adiestramiento en una empresa de fabricación y distribución de pinturas, ubicada en el estado Carabobo; debido a que no se realiza un adecuado plan de capacitación del personal, específicamente en las actividades llevadas a cabo por los controladores de procesos de producción látex, quienes son los responsables de llevar a cabo el proceso de formulación de la materia prima que son procesadas para llevarlas a la producción, para su posterior proceso de fabricación. En este sentido, se trabajó como una investigación de campo, de naturaleza documental y de tipo descriptiva. Cuya población estuvo conformada por veintitrés (23) controladores de procesos y se obtuvo a través de un muestreo estratificado, por otra parte las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la entrevista y la encuesta, y como instrumentos asociados la guía de entrevista y el cuestionario. Los cuales fueron validados por un experto en el área metodológica. Se utilizó un cuestionario contentivo de veinticuatro (24) preguntas con escala tipo Likert de 5 niveles. Una vez que se culminó la investigación y se desarrolló el análisis, la descripción del proceso de adiestramiento a los controladores de procesos del área de producción látex, se pudo concluir que la empresa no está ejecutando adecuadamente el proceso de adiestramiento, desvinculándose la relación de los colaboradores y líderes de departamento, lo cual genera inconformidades y mala práctica al fabricar el producto y contribuye al desmejoramiento de los procesos e incide en los niveles de producción. Cabe resaltar que los trabajadores tienen el interés de aprender y recibir el seguimiento adecuado por parte de la gerencia, para formular los productos, sin embargo, es la gerencia de producción, quien debe plantear a la junta directiva, como debe adecuarse este proceso, para que las fórmulas sean procesadas en tiempo, y puedan satisfacer sus demandas.

**Descriptores:** Beneficios recibidos, capacitaciones técnicas, formulación, pintura electrostática, producción



UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIALES  
GRADUATE STUDY AREA  
EXPERTISE IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT



**TRAINING PROCESS IN A COMPANY MANUFACTURING AND  
DISTRIBUTION OF PAINTINGS LOCATED IN CARABOBO**

**Author:** Pinto, Freddy

**Tutor:** Chirinos, Nilda

**Date:** June, 2016

**SUMMARY**

This degree thesis concerns the training process in a manufacturing and distribution of paints, located in Carabobo state; because a proper plan staff training, is not made specifically in the activities carried out by the process controllers latex production, who are responsible for carrying out the process of formulating the raw materials they are processed for put them into production for further manufacturing process. In this regard, he worked as a field research documentary and descriptive nature. Whose population consisted of twenty-three (23) process controllers and obtained through a stratified sampling, on the other hand the techniques of data collection used were interview and survey, and as instruments associated with the interview guide and questionnaire . Which they were validated by an expert in the methodological area. contentivo questionnaire twenty-four (24) questions Likert scale of 5 levels was used. Once the investigation was completed and the analysis was developed, the description of the training process controllers processes the area of latex production, it was concluded that the company is not properly running the training process, disassociating the relationship of employees and department leaders, generating dissatisfaction and bad practice to manufacture the product and contributes to the deterioration of the processes and affects production levels. Significantly, workers have the interest to learn and receive appropriate follow-up by management to formulate products, however, is the production management, who should raise the board, as must adapt this process to that formulas are processed in time, and to meet their demands.

Descriptors : Benefits received technical training , formulation, electrostatic painting , production

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	VI
DEDICATORIA .....	X
RESUMEN.....	XII
SUMMARY.....	XIII
ÍNDICE.....	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XVIII
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA.....	23
Planteamiento del Problema.....	23
Objetivos de la Investigación .....	30
Objetivo General.....	30
Objetivos Específicos.....	30
Justificación .....	31
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....	34
Antecedentes.....	34
Bases Teóricas .....	40
Claves del Impacto de la Formación.....	40
Propósitos de la Evaluación.....	42
Adiestramiento y Desarrollo del Capital Humano.....	42
Objetivos del Adiestramiento .....	46
Tipos de Adiestramiento .....	48

Importancia del Adiestramiento.....	51
Programas de Adiestramiento.....	52
Factores a Considerar para Implementar Programa Adiestramiento	52
Errores Típicos de los Programas de Adiestramiento .....	53
Dificultades para aplicar el Adiestramiento .....	54
Beneficios para aplicar el Adiestramiento .....	55
Mitos y Realidades del Adiestramiento .....	56
Fases del adiestramiento .....	58
Detección de Necesidades de Adiestramiento.....	60
Planificación del Sistema de Adiestramiento .....	62
Ejecución del Sistema de Adiestramiento .....	65
Evaluación del Programa de Adiestramiento .....	66
<i>Evaluación a nivel Empresarial.</i> .....	69
<i>Evaluación a nivel del Capital Humano.</i> .....	70
Preguntas claves sobre Evaluación del Adiestramiento .....	71
Modelos Basados en la Transferencia del Aprendizaje .....	76
Factores que Afectan la Transferencia del Adiestramiento.....	76
Clasificación de los Factores de Transferencia.....	77
Instrumentos de evaluación .....	77
Estrategias para optimizar la evaluación del adiestramiento .....	86
FACTORES A CONSIDERAR EN EL PLAN DE ADIESTRAMIENTO .....	95
TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJE .....	97
CLASIFICACIÓN DE LA TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJE .....	98
PROCESO DE TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJE .....	100
MATRIZ DE TRANSFERENCIA .....	103
LA EVALUACIÓN DE LA TRANSFERENCIA.....	105
FASES PARA LA EVALUACIÓN DE LA TRANSFERENCIA EN FORMACIÓN .....	106
LA FUNCIONES DE LA EVALUACIÓN .....	106
MOMENTOS DE LA EVALUACIÓN DE LA TRANSFERENCIA.....	107

Bases Legales .....	108
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).....	108
Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y Trabajadoras (2012) .	109
Ley Orgánica de Educación (2009).....	111
Ley Instituto Nacional Capacitación Educación Socialista INCES ..	112
Bases Normativas.....	113
Contrato de Trabajo Colectivo SINSOLTRABOLFLAMUKO año 2013	113
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>115</b>
Diseño de la investigación .....	115
Tipo y Nivel de la Investigación.....	116
Población y Muestra .....	117
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	118
Técnicas de Análisis y Presentación de la Información .....	121
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>127</b>
<b>ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>127</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>167</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>171</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>	<b>181</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>183</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 El adiestramiento como sistema .....	47
Figura 2 Pasos del subsistema de adiestramiento y desarrollo .....	58
Figura 3 El proceso de formación .....	58
Figura 4 Sistema de adiestramiento y desarrollo .....	59
Figura 5 Etapas del DNA .....	61
Figura 6 Proceso de planificación .....	64
Figura 7 Niveles para evaluar .....	68
Figura 8 Niveles de Evaluación.....	69
Figura 9 Resultados del adiestramiento en el capital humano.....	70
Figura 10 Resultados a nivel ocupacional .....	71
Figura 11 Preguntas claves sobre evaluación del adiestramiento .....	71
Figura 12 Momentos de la evaluación .....	74
Figura 13 Factores que afectan la transferencia.....	77

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Beneficios del adiestramiento para las organizaciones .....	56
Tabla 2 Mitos y realidades de las evaluaciones del adiestramiento.....	57
Tabla 3 Pre- Post test de Evaluación de Adiestramiento .....	80
Tabla 4 Distribución de cargos del personal de la empresa .....	118

## INTRODUCCIÓN

Venezuela es un país que cuenta con grupos empresariales que por años han sido líderes del mercado; tal es el caso de esta empresa fabricante de pinturas, ubicada en Guacara Estado Carabobo cuya visión se fundamenta en ser una empresa líder en el mercado, de alta calidad y de adaptación a los requerimientos del cliente, y, de capital abierto, cuyas acciones se transan en Venezuela y en el exterior, dedicada a atender todos los segmentos de mercado a través de todos los canales de distribución, incluyendo tiendas propias, mayoristas, comercios; suministrando marcas privadas y producciones a terceros, reconocida y muy apreciada por los consumidores en el ámbito nacional e internacional (en especial en el Caribe, la Comunidad Andina y el Norte de Brasil); así como por sus accionistas y por sus trabajadores, asociada estratégicamente con empresas de avanzada tecnología.

En función a la interrelación entre grupos empresariales, es común, que el lugar de trabajo se visualice estados de ánimo, fatigas, estrés y satisfacción con el logro de los niveles de producción; éstas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores, en su área de trabajo al presentarse continuamente fallas operativas en los procesos productivos, esto se debe a que hoy en día, el desarrollo de nuevas tecnologías que surgen en el mercado, determinan el desarrollo de más habilidades destrezas y conocimientos, que sus colaboradores deberían poner en práctica, es por ello que las organizaciones deben ir cambiando su estrategia laboral, a la hora de presentar nuevos retos; desarrollando nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, calidad de servicio, implicando, que su talento humano pueda enfrentar con herramientas instruidas o reforzadas, las respuestas a los retos organizacionales planteados.

La productividad, la calidad, los valores y el talento humano, son elementos claves, que permiten la supervivencia de las Organizaciones; el retorno del adiestramiento, está orientado a satisfacer las necesidades que se tienen de incorporar nuevas estrategias que beneficien métodos de trabajo y tiempo de producción, así como refuerzo o nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas, como parte de su proceso de cambio y crecimiento, así como adaptación a nuevas necesidades internas y externas, motivando a las personas a identificarse plenamente con ella, haciendo que su trato y su trabajo sean de óptima calidad.

La prioridad y esencia de esta investigación se centra en el análisis del proceso de adiestramiento en una empresa de fabricación y distribución de pinturas, con el fin de mejorar el desempeño laboral de los controladores de procesos del departamento de Látex, por el beneficio obtenido en el programa rediseño de pintura electrostática, y, adicionalmente la empresa cuenta con trabajadores que mantengan los niveles de producción en base a la demanda que ésta posea.

Cabe resaltar que los beneficios adquiridos en la formación de los controladores de procesos, tiene gran medida en los procesos productivos de la empresa, por tal motivo este estudio se centra en conocer las estrategias aplicadas para poner en práctica los procedimientos aprendidos en el programa rediseño de pintura electrostática. Por tanto el nivel de exigencia dependerá del seguimiento aplicado por los colaboradores y los responsables de la planificación del procesamiento de las fórmulas (Gerencia de producción), porque se velará por el fiel cumplimiento a los procedimientos aprendidos en la capacitación recibida.

Por todo lo antes expuesto, es que esta investigación se focaliza en mejorar el desempeño laboral de los controladores de procesos, por el beneficio obtenido en el programa rediseño de pintura electrostática y se centra en el análisis del proceso de adiestramiento, señalando las acciones que permitan mejorar el proceso de capacitación de los controladores de procesos; tomando en consideración agentes que afectan la productividad de las organizaciones.

Finalmente esta investigación ofrece altas contribuciones y sirve de fuente informativa tanto a la empresa como a los colaboradores de la misma; con datos y herramientas que generen soluciones efectivas y permitan brindar respuestas en tiempos, así como la ejecución de sus actividades en función de la formulación de los productos.

Fundamentado en todo lo antes expuesto, la presente investigación está estructurada en capítulos a fin presentar toda la metodología investigativa requerida para analizar la situación problemática planteada, describiendo el contenido de la siguiente manera:

Capítulo I. Comprende la explicación detallada del problema planteado por la empresa de pinturas ubicada en Guacara estado Carabobo, dicha situación requiere de alternativas de solución desarrolladas mediante la aplicación de una estructura metodológica fundamentada en objetivos, y la presentación de la justificación, es decir las razones que llevaron a la realización del presente estudio.

Capítulo II. Conformado por los antecedentes de la investigación, los cuales fueron seleccionados en función a técnicas y estrategias que

contribuyan con aportes y soluciones para la investigación en función a las necesidades de la empresa; así como las bases teóricas donde se desarrollan todos los términos técnicos, teorías, procedimientos, esquemas y diagramas del tema en estudio, relacionados con los beneficios socioeconómicos y la calidad de vida laboral de los trabajadores. Respaldo la investigación con bases legales pertinentes a nivel empresarial y al cuadro técnico metodológico.

Capítulo III. En el Marco Metodológico, se establece y explica detalladamente, que esta investigación es de campo, con naturaleza documental y de tipo descriptiva. Así como las técnicas e instrumentos de acuerdo a la población seleccionada, donde se les aplicó un cuestionario con 5 alternativas de respuesta y una encuesta a los controladores de procesos, conformando la totalidad de la muestra de 23 personas, detalladas en el capítulo correspondiente; también se presenta la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados validados por un experto en el área metodológica y el cálculo de la misma a través del coeficiente Alpha de Cronbach.

Capítulo IV. Se presenta la tabulación de los resultados; así como el análisis e interpretación de los mismos en función a los datos y la información obtenida del personal que labora en la empresa. La presentación y análisis de los resultados se realizó con tablas de frecuencia absoluta.

Y por último las conclusiones y recomendaciones en función al estudio realizado fundamentado en el retorno de inversión en actividades de adiestramiento en una empresa de pinturas ubicada en el estado Carabobo, con el fin de mejorar el desempeño laboral de los controladores de procesos, por el beneficio obtenido en el programa rediseño de pintura electrostática, además de los anexos que respaldan la investigación.

## **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

A lo largo del tiempo, las organizaciones se han visto en la necesidad de formar a su personal integralmente, en las diferentes áreas que hacen parte de esta; de aquí que “El Adiestramiento es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar, en el individuo, los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo” Newtron G., (2007:254). Partiendo de lo que indica el autor, el adiestramiento de personal, permite mejorar el desarrollo de las actividades asignadas en un determinado puesto de trabajo; además, orienta al empleado sobre las características y particularidades propias de trabajo, ofreciendo la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, a tono con el avance de la época.

Según estudios realizados por la Asociación Latinoamericana de Formación en el año 2.010, en países de América Latina como Ecuador, Perú, México, Costa Rica, existe difundida percepción acerca del hecho que la globalización y la integración económica de las políticas de adiestramiento son cada vez más importantes.

De acuerdo con Márquez J. (2010:152), “Una fuerza laboral bien capacitada es clave para proporcionar a las empresas una ventaja competitiva, en un contexto en el que los trabajadores requieren un mayor nivel de calificaciones para adaptarse a los acelerados cambios Técnicos y del mercado”. Es decir, que los trabajadores deben ser parte fundamental en los nuevos procesos que las empresas deben adaptar, para sobrevivir a los constantes cambios de las cuales son partícipes, sin embargo, el incremento de los contratos laborales precarios e informales reduce los incentivos de las empresas y los trabajadores para invertir en el desarrollo y la adquisición de nuevos conocimientos.

La integración competitiva en la economía mundial requiere incremento constante de la productividad laboral, que solo puede ser el resultado de mayor nivel de instrucción de la población y de mayor nivel de oferta y demanda de calificaciones. La última década ha sido un período de activa innovación en el sistema de adiestramiento.

“Los gobiernos en las citadas zonas de América, han implementado programas y estructuras institucionales en el sistema de calificar las formaciones llevadas a cabo, para alcanzar los objetivos fijados, que implica el seguimiento de dichos programas y su impacto en los colaboradores”, Newtron, G. (2007:105). Lo descrito, anteriormente, conlleva a entender que los programas de formación complementan el alcance de objetivos organizacionales, en tiempos establecidos, donde los miembros son partícipes en la consecución de dichos objetivos.

Es de mencionar, que la mayor parte de estos programas han sido establecidos como mecanismos transitorios, para cumplir con leyes e instituciones, para mitigar las consecuencias adversas del desempleo y los bajos ingresos.

Venezuela, al inicio de su era industrial, estuvo enmarcada en una nueva sociedad, orientada al adiestramiento de los individuos a nivel físico, intelectual y moral, dirigiéndolos a la satisfacción personal y profesional, con la finalidad de que cada uno aporte a sus puestos de trabajo, los conocimientos aprendidos estas actividades; “El desarrollo y crecimiento en las organizaciones es posible gracias a una adecuada formación en actividades de adiestramiento, pudiendo las organizaciones, además, implementar acciones inmediatas en pro de mejorar el rendimiento y la efectividad de estas actividades” Newtron, G. (2007:295).

Luego, para ser competitivo, el individuo se hace partícipe en diferentes grupos u organizaciones, lo que le permite ejercer diferentes roles. Por consiguiente el entorno que le rodea, se hace más complejo y acelerado, producto de los cambios propiciados por los avances tecnológicos. El ser humano, que forma parte de una organización, se comporta de acuerdo a normas y acciones. Chiavenato, I (2.005) hace mención del valor del Capital Humano en las organizaciones.

El conjunto de personas, constituyen el Capital Humano en las Organizaciones, que puede tener más o menos valor a medida que contengan talentos y competencias capaces de dar valor a la Organización,

por ende este Capital vale más a medida que sus acciones influyan en la toma de decisiones de la Organización. (p.69)

De allí que la participación de las personas es fundamental en el desarrollo continuo de la organización, esto porque a medida que el trabajador refuerza con conocimientos y nuevas formas de llevar a cabo las tareas, sus habilidades, actitudes y destrezas, agregan valor, que contribuyen al logro de los objetivos planteados, en tiempos establecidos. Las organizaciones deben adaptarse a las personas, pues, los individuos determinan el alcance de las metas fijadas por estas.

Las organizaciones buscan la mejora continua, teniendo en cuenta que una vez ejecutado el adiestramiento, los colaboradores desarrollan aspectos relevantes como la creatividad, midiendo, incluso, las mejoras de estas actividades y cómo impactan a nivel económico, de procesos, y desarrollo de actividades o funciones que mejoren la forma de trabajo de los colaboradores. “Las organizaciones deben involucrar a su personal en actividades de desarrollo y crecimiento, porque involucra crear, modificar o eliminar procedimientos necesarios o no en el cumplimiento de las metas establecidas” Chiavenato, I. (2005:6);

De lo citado anteriormente podría decirse que, para el cumplimiento de sus objetivos o tareas, las organizaciones involucran a su personal en actividades de adiestramiento, para corregir, aprender o mejorar procesos que conllevan a un mejor funcionamiento de las actividades establecidas, haciendo seguimiento continuo en las funciones, constatando si las brechas

se reducen, enfatizando en el costo y beneficio para la organización y los trabajadores.

Desde la perspectiva de gestión del capital humano, el adiestramiento, genera beneficio en los individuos, formando capital óptimo adaptado a las necesidades de la organización, esto se traduce en retornos adaptados al mejoramiento de los procesos en los puestos de trabajo, y, el compromiso de los colaboradores en mejorar diariamente su gestión, con herramientas aprendidas para ello. El adiestramiento del trabajador, consiste en un proceso, cuyo objetivo clave está en mejorar su rendimiento, potenciando conocimientos, habilidades y actitudes, generando acciones que permiten el análisis, planificación y desarrollo de conocimientos y habilidades necesarias para adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno.

Con el fin de mejorar el desempeño laboral, la presente investigación centra su atención en analizar el proceso de adiestramiento en una empresa de fabricación y distribución de pinturas en el estado Carabobo, con más de 30 años en el mercado, constituyéndose en una empresa sólida en la venta y distribución de pinturas, ya que ésta no realiza adecuadamente las cuatro fases del adiestramiento, específicamente la fase de evaluación; en este período, las capacitaciones se han centrado sólo en los controladores de procesos, adscritos a la línea de producción del área Latex.

De acuerdo con el Gerente de Planta, ellos como responsables del procesamiento, revisión y formulación de la materia prima, tienen la responsabilidad de regenerar y crear un nuevo producto de fabricación denominado pintura electrostática, cuyo producto final es una segmentación que va dirigido a línea industrial y doméstica, sin embargo al momento de la

culminación de la formación, ésta gerencia alega que cumpliendo órdenes de Junta Directiva, se deben entrar en vender y distribuir a los clientes.

La Gerencia de Recursos Humanos alega que esta situación se debe a que los dueños del negocio, alegan que debido a reducción de costos, sólo los controladores de procesos deben recibir formación para elaborar pinturas sustentables en el tiempo, y, disponibles al público; igualmente, ésta Gerencia manifiesta que los encargados de la planificación de la producción, no realizan evaluaciones, cuyo propósito consiste en los beneficios obtenidos en las actividades de capacitación de los colaboradores, y como incide en el proceso productivo.

El enfoque de la Gerencia de Producción, se centra más hacia la cantidad de fórmulas procesadas para su posterior pase al proceso productivo, obviando si existen mejoras continuas en el proceso de fabricación de las pinturas electrostáticas.

Por cultura organizacional, se ha creído que la Gerencia de Recursos Humanos, es la responsable de finalizar la fase cuatro del adiestramiento, trayendo como consecuencia brechas existentes en las funciones desempeñadas por todo el personal, impactando con estas situaciones planteadas, el tiempo de entrega de los pedidos a los clientes en los lapsos establecidos.

De acuerdo con la Gerencia de Recursos Humanos, los dueños de la empresa objeto de estudio, han estado predispuestos a involucrar a los gerentes, jefes y/o supervisores en la última fase, sin embargo desde ésta gerencia han hecho entender que los dueños de los procesos son los que directamente se involucran en la fabricación de los productos, logrando poca

receptividad, por desconocimiento y mala práctica con el transcurrir de los años.

Destaca también, que en reiteradas oportunidades, se ha hecho hincapié en que debe llevarse un control adecuado, donde se refleje el impacto de la formación recibida, esto porque existen brechas en las funciones desempeñadas por todo el personal.

Dicha empresa, debe tener en cuenta que la inversión en función de los conocimientos adquiridos en el adiestramiento, sin dejar a un lado los resultados que dan rentabilidad a las pinturas, determinan su éxito o fracaso, asumiendo el reto de cambiar el paradigma acerca del adiestramiento del talento humano y darle importancia que amerita invertir en capital intelectual, económico, y tecnológico.

Adicionalmente, los dueños del negocio deben conocer que los montos de dinero de las actividades en adiestramiento al personal, no podrían ser tan elevados, ya que existe partida de gastos de adiestramiento que se puede rebajar a través de los pagos al Instituto Nacional de Cooperación Educativa Socialista (INCES), donde se indica además si la actividad sería recibida a través de la citada institución o entes adscritos y autorizados para llevar a cabo las mismas.

Igualmente, existe el documento legal (Convención Colectiva de Trabajo 2.015) que prevé la realización de estas actividades en el período. Además, la empresa debe unir esfuerzos y coordinar, mancomunadamente, actividades dirigidas a mejorar la forma de trabajo de su personal, ya que del

esfuerzo se alcanzan los objetivos establecidos en costos, beneficio y tiempo, con mayor eficiencia y productividad. Esto brinda ventaja significativa para cada trabajador, ya que pueden aplicar nuevos conocimientos, a través de la gestión de supervisores y gerentes, ver los cambios en el desempeño individual y cómo mejora la forma de trabajo, cumpliendo las metas en tiempos favorables y con actitudes positivas hacia los cambios.

Dada esta situación, se aportan recomendaciones que permiten mejorar las formas de trabajo en la organización objeto de estudio. En este sentido, surgen las siguientes interrogantes

### **Formulación del Problema**

¿Cuál es la situación de las capacitaciones recibidas por el personal de la línea de producción Latex?, ¿Cómo es el proceso de adiestramiento recibido por los trabajadores? ¿Qué opinión tiene la gerencia sobre la capacitación de los colaboradores?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Analizar el proceso de adiestramiento en una empresa de fabricación y distribución de pinturas ubicada en el estado Carabobo.

#### **Objetivos Específicos**

Describir la situación actual de la línea de producción Látex, en cuanto al proceso de adiestramiento recibido por su personal.

Diagnosticar el proceso de adiestramiento recibido por los trabajadores de la gerencia de producción en la empresa objeto de estudio.

Determinar la opinión de la gerencia de planta en cuanto al proceso de adiestramiento aplicado a los controladores de procesos.

### **Justificación**

Es importante estudiar el tema, porque para los trabajadores representa la forma de atacar las debilidades que poseen en áreas específicas, y cómo sus conocimientos inciden en el proceso productivo de la organización, generando nuevas ideas y desarrollo de procesos, que impacten de forma positiva la elaboración de los productos y/o servicios de la empresa.

Desde el punto de vista profesional, se analiza el cumplimiento de las cuatro fases del adiestramiento obtenida en el programa rediseño de pintura electrostática en una empresa de pinturas, en tal sentido, existen estrategias que toman como método la transferencia de enseñanza; el aporte más relevante de esta investigación a la organización, radica en que le permite examinar, de cerca, la obtención del producto final, lo que sirve como proceso de retroalimentación para las distintas esferas que componen la organización, a fin de mantener el seguimiento sistemático sobre las necesidades de la empresa y su gente.

Adicionalmente, los aspectos que se involucran en el tema, permiten el desarrollo de futuras investigaciones que profundizan la enseñanza y aprendizaje, como vías de transferencia de conocimientos, actitudes,

habilidades y destrezas requeridas para el desempeño de un cargo en específico, así como también se toma en cuenta los aportes que brindan los estudios de nuevos procesos.

Desde el punto de vista metodológico, se aborda la línea de investigación gestión de personas, precisando los alcances del mismo, limitantes y medidas que pueden emprenderse en un determinado plazo, para mejorar y entender que los procesos que involucran los beneficios en la obtención de conocimientos, adquisición de habilidades, destrezas, compromisos y actitudes a través de diversas modalidades de enseñanza-aprendizaje, se pueden perfeccionar, conforme avanza la tecnología, cultura, manera de ser, aprender, hacer y conocer, lo que posibilita el desarrollo y crecimiento continuo de la organización y su gente.

Adicionalmente el Trabajo de Investigación se suscribe a esta línea, adscrita a las líneas de investigación de la FACES UC, del laboratorio de investigación y estudios del trabajo, ya que integra elementos teóricos y operativos que los vincula con los subsistemas de recursos humanos, sin reducirlos a prácticas comunes, porque coloca en prácticas normas que siguen una filosofía en el campo laboral, signadas por la incorporación de materiales y documentales utilizados en el tiempo.

Esta investigación analiza el retorno proceso de adiestramiento en una empresa de fabricación y distribución de pinturas ubicada en el estado Carabobo, con el fin de verificar el desempeño laboral de los controladores de procesos, por el beneficio obtenido en el programa rediseño de pintura

electrostática, describiendo las tendencias actuales en la planificación de la gestión humana y su estrecha relación con la mejora continua.

Desde la perspectiva de la gerencia del sujeto, se propicia la reflexión sobre la rutina del hacer en las personas que organizan y dirigen dichos procesos, implicando una conceptualización y/o reconocimiento del comportamiento humano en las organizaciones, buscando impactarlo para moverlo hacia una apertura de aprendizaje intelectual que tienda a un liderazgo de avanzada, promoviendo la inteligencia emocional, y por ende, activando las competencias de influencia y modelaje en su entorno laboral, por lo que se abordan las interacciones entre las personas y este acoplamiento recíproco entre ellos; departamentos, organizaciones y entorno.

Dada la importancia del presente Trabajo Especial de Grado para la Gerencia de Recursos Humanos, tiene alto impacto, que incide en la interacción entre los miembros y obtención en el logro de metas en los tiempos establecidos, facilitando, además, un comprometido proceso de comunicación, que mejore las relaciones patrono-trabajador.

Finalmente, permite cumplir con un requerimiento del área de estudios de Post Grado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para la obtención de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, y seguir asumiendo aprendizajes en la administración de Recursos Humanos.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

Representa la sustentación teórica de la investigación, de acuerdo a las variables en estudio y que dan fundamentos a la misma, de allí su importancia para el desarrollo de los objetivos propuestos.

### **Antecedentes**

Para llevar a cabo la investigación fue necesario recurrir a la revisión de trabajos relacionados con el estudio, a fin de permitir, al investigador, conocer los aportes más relevantes de dichas indagaciones. A continuación, se presentan algunos trabajos:

Ortiz, E. (2012) en su trabajo de grado titulado “La capacitación del talento humano en una empresa de Tarjetas de Crédito”. Trabajo de grado para optar al título de Magister Gerencia, presentado en la Universidad de Oriente.

La citada empresa, presenta problemas de productividad que incide en los objetos finales, algunos colaboradores no daban los mejores resultados, porque la empresa tampoco medía el desempeño de sus empleados, esto motivado a que no se medían controles en el seguimiento de las tareas, provocando alta rotación y un pobre nivel de capacitación entre los colaboradores.

A los dueños del negocio, se les hizo ver que el adiestramiento de los colaboradores incidiría positivamente en la definición de metas y alcance de objetivos claros en corto, mediano y largo plazo, administrando prioritariamente las actividades de los empleados, de esta manera los trabajadores optimizarían su tiempo, y resultarían productivos, porque brindarían herramientas de desarrollo profesional.

De acuerdo a los resultados se evidenció que la alta rotación se debe a poco entrenamiento en servicios, estándares de atención y trato y mercadeo, desconociendo incluso las fases del adiestramiento del personal, esto fue demostrable, a través de instrumentos cuantitativos, donde se comprobó poco nivel de transferencia hacia los puestos de trabajo, en tal sentido se tiene que “aplicando correctamente las cuatro fases del adiestramiento, existe mayor nivel de comprensión, así la transferencia puede ser alta; de lo contrario, si el nivel de comprensión es menor, la transferencia es moderada, la comprensión es nula y la transferencia es baja”. (p. 211).

La relación entre estas investigaciones, tiene directa relación con la investigación actual, porque se busca analizar como el adiestramiento del personal, genera aportes significativos en la elaboración de productos, que incrementan el proceso productivo que se lleva a cabo.

En este mismo orden de ideas, el estudio de Fernández, CI. (2014), titulado “La capacitación laboral como mecanismo de prevención de riesgos del personal de la empresa Inversiones Aqua Náutica, S.A.”. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

Esta investigación tuvo como finalidad estudiar la capacitación laboral como mecanismo de prevención de riesgos del personal de la empresa inversiones Aqua Naùtica, S.A. La empresa objeto de estudio en miras de mejorar el rendimiento de sus colaboradores, debe considerar que la expansión del conocimiento, impactan en el aspecto social, administrativo y en las personas, para dar respuesta oportuna a los usuarios, utilizando indicadores que disminuyan las brechas de capacitación y se busquen estrategias de mejoramiento continuo..

Entre los resultados se menciona: que los colaboradores manifiestan la necesidad de capacitación para poder desempeñarse eficientemente en sus puestos de trabajo, por lo cual al empresa debe impartir programas de capacitación que mejoren el desempeño del personal en las diferentes áreas, que coadyuven a la organización a alcanzar y lograr todas sus metas y objetivos.

Adicionalmente, falta una adecuada planificación en la realización de las actividades de adiestramiento, ya que no se toma en cuenta la opinión de los colaboradores, producto de una mala práctica en el tiempo, viéndose reflejados en los procesos.

Este tema perfectamente se relaciona con la propuesta desarrollada, ya que se busca conocer como la empresa lleva a cabo el proceso y como se planifica adecuadamente la formación del personal. Así mismo se garantiza que el adiestramiento llega a los trabajadores por igual, ya que la idea es

verificar si la transferencia del aprendizaje recibida mejora los procesos en los puestos de trabajo.

Por otro lado, se encuentra el estudio de Pacheco, N. (2012) titulado en su investigación “Desarrollo de un plan de capacitación en el área de Higiene y Seguridad Industrial, para incrementar el desempeño laboral”. Trabajo de grado para optar al título de Master en Gerencia de Comunicación, presentado en la Universidad Nueva Esparta, (2012).

Este Trabajo Especial de Grado tuvo como finalidad proponer el desarrollo de un plan de capacitación en el área de Higiene y Seguridad Industrial, para incrementar el desempeño laboral. La problemática existente radica en que el personal no ha realizado algún plan de capacitación, por la falta de personal encargado para la planificación de este, la empresa no cuenta con una unidad de recursos humanos, que se encargue del desarrollo y los planes de adiestramiento, .

Entre los resultados se mencionan: que la empresa presenta mala organización en el proceso de capacitación de personal, ya que no se manejan estadísticas de cumplimientos en las horas de capacitación exigidas, lo cual puede traer consecuencias que se traducen en multas y accidentes laborales.

Así mismo, se percibió la ausencia de una cultura de capacitación, que debe ser impartida a los trabajadores, la inestabilidad al manejar las maquinarias y el orden de los factores en los que también esta empresa presenta mayor necesidad.

Este tema se relaciona, ya que se busca diseñar herramientas que mejoren la relación ganar – ganar, donde los trabajadores adquieran nuevas destrezas, habilidades y actitudes para mejorar el proceso productivo, buscando la forma de capacitar y desarrollar al personal, incrementando las ganancias, que generen mayores beneficios para los dueños, los trabajadores y clientes; adicionalmente el proceso de adiestramiento de personal se vincula en cualquier área de la organización, ya que los trabajadores de la organización juegan papel importante en su desarrollo.

El estudio de Rodríguez, M. (2014) titulado “Diseño de un programa de capacitación y desarrollo para el personal del departamento de operaciones y tecnología de la empresa Engineered Security Solutions, C.A. ubicada en Caracas” Trabajo de grado para optar al título de Máster en Administración de Negocios.

Este Trabajo Especial de Grado tuvo como finalidad diseñar un programa de capacitación y desarrollo para el personal del departamento de operaciones y tecnología de la empresa Engineered Security Solutions, C.A. ubicada en Caracas, la problemática existente radica en que la Gerencia de Recursos Humanos, se enfoca en actividades de nómina, beneficios sociales, selección y remuneración, incluso existe falta de compromiso del personal, afectando la productividad, el clima laboral, y reclamos que generan los clientes.

Uno de los resultados hallados radica en que la empresa no posee un programa de capacitación y desarrollo, así como se pudo detectar que la mayoría del personal presenta dificultad, en el desempeño en su puesto de

trabajo, dejando en evidencia la existencia de fallas en el departamento operativo, relacionada con las fallas de capacitación..

Este tema se relaciona, ya que se busca estrategias que mejoren significativamente el desarrollo y la capacitación de los colaboradores, donde se diseñen propuestas y mejoras que logren obtener resultados idóneos y acordes a la organización objeto de estudio.

Así mismo, el estudio elaborado por Díaz, O. (2013) titulado “Análisis de la capacitación del personal de una Universidad Centroccidental, desde la modernización de la gestión pública” Trabajo de Grado presentado para aspirar al título de Especialista en Gerencia Empresarial.

Este Trabajo Especial de Grado tuvo como finalidad analizar la capacitación del personal de una Universidad Centroccidental, desde la modernización de la gestión pública, la problemática actual, radica en que la Gerencia de Recursos Humanos, es quien limita el contenido de los programas a impartir, sin involucrar a los departamentos a quien va dirigida la actividad, afectando la objetividad del proceso de formación, y desligando la relación entre colaboradores y empresa.

Esta investigación concluye que el proceso de adiestramiento presenta debilidades con los procesos de modernización de la institución, desvinculando eficacia, eficiencia competitividad y renovación, es por ello, que se recomendó revisar metas claras, basándose en indicadores creíbles y reales, que permitan medir con precisión los resultados.

Este tema corrobora la importancia de la presente investigación, ya que se demuestra que existe una notable desvinculación entre las partes involucradas en el proceso de capacitación, y las necesidades reales de cada colaborador en el puesto de trabajo.

## **Bases Teóricas**

Claves del Impacto de la Formación

Satisfacción de los Participantes y Aplicación Potencial

Apreciar el grado de agrado de los participantes ante la formación recibida, es decir, en qué medida les ha gustado y cómo consideran que dicha formación puede resultarles de utilidad en el desempeño de su trabajo

Grado de Aprendizaje Logrado:

Transferencia al Puesto de Trabajo

Ésta hace referencia al uso de los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas, aprendidas como consecuencia de las acciones formativas realizadas. Phillips (2006:269) “Se debe determinar en qué nivel y forma ha influido la formación en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, y su impacto en la organización, en su respectivos ámbitos”. El autor quiere expresar la forma en que ha influido el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, y, como la formación ha impactado en los puestos de trabajo y en la organización, debido a la continua participación y desarrollo de actividades formativas.

Se trata de una evaluación compleja por muchas razones como son: las características propias de este tipo de evaluación, donde no puede darse un resultado a corto plazo sino que se precisa medirlo a más largo plazo y, porque además, exige complicidades en la organización cuando hablamos de la evaluación de la conducta e implica necesariamente a toda la organización y a sus directivos cuando se trata de evaluar resultados. Por este motivo, para comprobar que la formación se transfiere, que la formación funciona, la implicación del jefe inmediato es fundamental. Además es importante tener presente el hecho de que aunque puedan haberse producidos cambios, estos pueden haber sido debidos a otras causas y no sólo a la formación.

Así pues, no es posible hablar de impacto de la formación sin hacer referencia a la aplicación de los aprendizajes adquiridos, entendiendo ésta como el grado en que los participantes transfieren los conocimientos y habilidades o los valores y actitudes aprendidos, a sus puestos de trabajo.

**Impacto de la Formación en el Puesto de Trabajo y en las Organizaciones.**

Una vez los participantes ponen en práctica las nuevas formas de proceder en su puesto de trabajo (transferencia) cuantificar qué incidencias han tenido esas nuevas competencias en su trabajo y cómo han contribuido a que la organización mejore sus servicios. Se están midiendo los efectos de la formación.

**Rentabilidad de la Formación:** Consiste en calcular el beneficio que le supone a la organización dar formación a sus empleados.

## Propósitos de la Evaluación

Procesar información estadística relevante y verificable que permita dar respuesta útil y oportuna sobre los logros y metas alcanzadas de todos y cada uno de los procesos de adiestramiento, en pro de la conformación de un capital humano altamente calificado y competente, que demanda la Institución, considerando la reconversión del gasto en la eficiencia del retorno de la inversión

Instrumentos de Evaluación: Entrevistas, encuestas de opinión, información externa, auditorías.

## Adiestramiento y Desarrollo del Capital Humano.

Toda organización para cumplir exitosamente las metas y objetivos propuestos debe identificar sus necesidades y establecerlas en función de las necesidades individuales, a través de planes en materia de capital humano, planes de carrera y desarrollo de los empleados. De esta forma se facilita a los empleados un crecimiento individual, con oportunidades de hacer sus metas más realistas, conocer sus potencialidades, obtener experiencias educativas y hacer carrera, que va a beneficiar tanto al individuo como a la organización.

El desarrollo del Capital Humano, se puede detallar según Chiavenato (2002:335) “es el conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano,

esta incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo”.

Así pues, el desarrollo del capital humano se puede definir como el proceso de pronosticar las necesidades de desarrollo existentes en la organización con miras a alcanzar los objetivos y metas propuestas. Para lograr realizar un adecuado desarrollo, la empresa debe primero identificar las áreas críticas, detectar las necesidades de adiestramiento, y de acuerdo a los resultados elaborar y coordinar un plan de adiestramiento para capacitar el personal.

En otro orden de ideas, la diferencia entre adiestramiento y desarrollo según lo pautado por Chiavenato, (2002), es:

El desarrollo de personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que entrenamiento. Por entrenamiento, se entienden las actividades de desarrollo personal relacionadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y mejoramiento de la capacidad de comprensión e interpretación del conocimiento, y menos con la repartición de un conjunto de hechos e información respecto de habilidades motrices o de ejecución. El desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del empleado y carrera futura, que en el cargo actual.

Sin embargo, que Desller (1991;593), señala que la relevancia para la vida organizacional “el adiestramiento ayuda al mantenimiento de una fuerza laboral eficiente, mas compenetrada en su trabajo e identificada con la empresa”. De igual manera señala que el adiestramiento “es un instrumento aplicado para actualizar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades y destrezas, lograr un cambio de actitud favorable a la actividad que desempeña”. El adiestramiento logra complementar los conocimientos y

experiencias previas del trabajador y establecer el equilibrio con las exigencias del cargo, para que este lo pueda desempeñar a cabalidad.

En este mismo orden de ideas, Rodríguez (2008;248), define que el adiestramiento “es un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje, siendo este un fenómeno interno que motiva al individuo”. Es por ello que se puede decir que el adiestramiento motiva al empleado nuevo como al que ya está en su puesto ya que este necesita el adiestramiento y desarrollo, Por otro lado plante a lo siguiente:

El propósito del adiestramiento es orientar esas experiencias de aprendizaje en sentido positivo y benéfico, así como complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que el personal de todos los niveles pueda desarrollar más rápidamente sus conocimientos y las aptitudes y habilidades en propio beneficio y el de la organización

La organización debe reconocer que para llegar a ser exitosa requiere de manera indispensable del recurso humano como elemento clave en su funcionamiento, ya que una persona no ingresa a la misma con el único objetivo de ser remunerado sino también satisfacer necesidades de estima, reconocimiento y realización personal.

El propósito del adiestramiento en la tareas es lograr la preparación de personas hasta alcanzar estándares deseados para asignaciones actuales o potenciales, Según Cejas (2008; 36), en sentido más general “el propósito del adiestramiento es proporcionar los conocimientos y habilidades básicas que se refieren para llevar a cabo la tarea general de la Empresa”.

El adiestramiento es un proceso educacional a corto plazo aplicando de manera sistemática y organizada, mediante el cual el personal aprende conocimientos, actitudes y habilidades en función de los objetivos definidos.

Este implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades.

De igual manera, Bonache y Cabrera (2006;420) señalan en cuanto, al desarrollo profesional del capital humano que este es:

Un concepto de largo plazo, que se refiere al esfuerzo formal y organizado para que los mejores trabajadores amplíen sus conocimientos y habilidades. Para las empresas innovadoras, cuyas competencias se basa los conocimientos y habilidades de sus trabajadores, el desarrollo de carreras es fundamental para crear y mantener las ventajas competitivas. (p.418)

Esto quiere decir, la empresa reconoce a sus mejores empleados como un recurso fundamental, puede reclutar y conservar a su personal especializado y mantener sus capacidades actualizadas, tanto el empleador como los empleados son responsables y deben participar en el desarrollo de sus carreras. En tal sentido el concepto de desarrollo se refiere a proveer al capital humano de nuevas habilidades, de acuerdo con las capacidades que necesitara la organización en el futuro. En otro orden de ideas hay que plantearse las fases o pasos que comprenden el proceso de adiestramiento y desarrollo del Capital Humano.

El adiestramiento y desarrollo, constituyen un proceso fundamental en la organización, ya que se enfoca en obtener mejoras en el desempeño humano a través de la ejecución de planes esquemáticos que permitan dirigir y controlar los conocimientos hacia un nivel óptimo establecido, por lo que debe estar evidenciado en todas las fases de una actividad, desde una inducción elemental hasta la formación requerida para un alto grado de especialidad. Es por ello que el adiestramiento debe reunir ciertas condiciones:

- Ser planificado, sistemático y finalmente evaluado; esto permitirá obtener un esquema de trabajo bien definido y con acciones concretas.
- Los resultados que se evidencien deben estar enmarcados en cambios productivos de conductas.
- Estar enfocados a gestiones específicas en eventos puntuales con lo que se busque mejorar efectivamente la eficiencia de la empresa.

#### Objetivos del Adiestramiento

Chiavenato (1994) considera que los principales objetivos del adiestramiento son:

- Disponer el personal en el cumplimiento contiguo de las diversas actividades particulares de la organización.
- Brindar la posibilidad de desarrollo continuo al personal, tanto en los cargos actuales, como las funciones para las cuales el personal puede ser proyectado a futuro.
- Cambiar la disposición de las personas con el fin de generar un clima agradable entre los empleados, así como también incrementar su



garanticen los objetivos planteados. Esto representa tanto a los programas de adiestramiento como el proceso de aprendizaje individual, los cuales servirán de herramientas para corregir las desviaciones encontradas en el estudio de las necesidades. Esto permitirá concretar las salidas, las cuales estarán compuestas por todos esos conocimientos, actitudes y aptitudes, habilidades y destrezas, eficacia orgánica; que en groso modo permitirán medir de forma segura los avances obtenidos durante el adiestramiento. Evidentemente, es indispensable detener el ciclo sistemático en la retroalimentación, ya que esta permitirá evaluar los resultados finales, medir brechas existentes y promover acciones correctivas al momento de encontrarse algún tipo de desviación en el sistema.

#### Tipos de Adiestramiento

De acuerdo a las investigaciones pertinentes, se pudo conocer que existen varios tipos de adiestramiento que valen la pena ser mencionados. Por esta razón es significados mencionar los aportes de Chávez (1999) quien establece ciertos criterios para su descripción, entre los que señala:

- Según la Formalización.

**Adiestramiento Sistemático:** Tiene que ver con el adiestramiento que se programa dentro de la empresa, con la intervención de la gerencia de Recursos Humanos, a través de lo cual se busca llevar a cabo todos los pasos o fases secuenciales y sistemáticas que se requieren en función de una buena planificación.

**Adiestramiento Asistemático:** Es el adiestramiento que no esta vinculado con una planificación previa, debido a que el trabajador obtiene la orientación

puntual al momento de ejecutar su labor, siendo encaminado o dirigido por su supervisor inmediato, o en tal caso por algún compañero.

- Según a quien va dirigido.

A nivel de Obreros: Este adiestramiento hace referencia a la planificación del conocimiento para un puesto de trabajo específico.

A nivel de Empleados: Esta dirigido al desarrollo de los puestos futuros que se puedan desempeñar.

A nivel Supervisorio: Es el que se orienta a optimizar progresivamente el trabajo supervisorio tomando en cuenta la preparación para cargos futuros.

A todos los Niveles: Este tipo de adiestramiento tiene su basamento en grupos de personas que se integren para el aprendizaje, independientemente del nivel que ocupen dentro de la organización.

Por su parte Chiavenato (2001) señala los tipos de adiestramiento bajo otra estructura, enfocándose en los objetivos que persiguen la transferencia de aprendizaje y los recursos de los que se disponga. En tal sentido, cabe señalar los siguientes:

- Inducción y Orientación: Se refiere al adiestramiento que se realiza con la finalidad de familiarizarse tanto con la empresa, como con el cargo y recurso humano.

- Vestibular: Consiste en el adiestramiento en el que se coloca al trabajador en sitios relacionados y adaptados a la semejanza que representa el lugar de trabajo por un periodo determinado.
- Técnico o de Aprendizaje: Tiene que ver con la capacitación a que se dispone un trabajador y que tiene un periodo prolongado en el tiempo.
- Externo: Es el adiestramiento que se lleva a cabo en otras instituciones determinadas para el adiestramiento.
- De propósitos especiales: Basado en cursos que buscan mejorar aquellos aspectos fundamentales del trabajador.
- Para Ejecutivos: Va dirigida a niveles altos como lo son Directores o Gerentes.
- Durante el trabajo: Se refiere a una transferencia de conocimientos llevada a cabo para adquirir nuevas tareas o en su defecto actualizar otras que pertenecen a la práctica continua. Es de hacer notar que es de bajo costo, por cuanto no se requieren de entidades didácticas para su desarrollo.

Es obvio que, de acuerdo al tema investigado, se evidencia que el tipo de adiestramiento que se pretende desarrollar en el programa propuesto es en el puesto de trabajo, a través de la selección de los operadores del área, con mayores conocimientos y quiénes serán los encargados de impartir de manera correctiva y en el puesto de trabajo, todos los procesos operativos que intervienen en el departamento objeto de estudio, de acuerdo a los estándares establecidos para tal fin.

## Importancia del Adiestramiento

Tomando en cuenta que el adiestramiento es una de las formas que contribuye significativamente al desarrollo del recurso humano dentro de la organización, es necesario resaltar su importancia ya que esta acción está íntimamente destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del individuo a fin de aumentar progresivamente su eficiencia en el trabajo.

Entre sus aportes, Villegas (1998) señala que el Adiestramiento es un gran elemento motivador en la organización, en vista de que el individuo recibe la capacitación necesaria y a su vez siente que la empresa lo toma en cuenta, por cuanto está invirtiendo en él para mejorar su talento, rendimiento, calidad de trabajo y a su vez, eleva su productividad. Es por ello que el desarrollo de los recursos humanos es fundamental para la organización, sobretodo en este mundo globalizado y competitivo.

El adiestramiento, la Capacitación y el Desarrollo del recurso humano se han convertido en la actualidad, en una estrategia empresarial que progresivamente aumenta beneficios organizacionales.

El adiestramiento en el puesto de trabajo constituye una herramienta de fácil acceso que implica bajos costos a nivel organizacional ya que según Chiavenato (2000) es una de las formas mas comunes de transmitir las enseñanzas necesarias para los individuos ya que es muy práctico y no requiere de acondicionamiento de equipos especiales.

## Programas de Adiestramiento

El objeto fundamental de los programas de adiestramiento es otorgarle a la organización una herramienta complementaria que le permitirá alcanzar sus objetivos y metas generales. Esto se traduce en garantizar medios que faciliten el aprendizaje individual de manera que se pueda obtener un resultado favorable tanto para la organización como para el individuo.

Chiavenato (2000) sostiene que posteriormente a la realización del diagnóstico de las necesidades de adiestramiento, se requiere conocer en función de que los medios se trabajaran para cerrar las brechas y satisfacer las necesidades percibidas. Estos medios de los que se hace mención no son más que los programas de adiestramiento, los cuales no son más que la esquematización sistemática y organizada de las necesidades críticas, causas, preparación, inducción, y objetivos que se pretendan llevar a cabo para hacer del individuo un trabajador integral. En palabras más sencillas, el programa de adiestramiento se refiere al levantamiento de un esquema de trabajo en el cual se describen actividades previamente identificadas a fin de que se realicen sistemáticamente; por cuanto da cuenta de los pasos a seguir en la ejecución de una actividad de adiestramiento

## Factores a Considerar para Implementar un Programa de Adiestramiento

Al tener como meta el adiestrar al personal, es necesario planificar muy bien los programas de adiestramiento los cuales están considerados como conjunto de actividades coordinadas y planificadas que tienen como objetivos principales el mejorar las habilidades de los trabajadores participantes en dichos programa, para obtener un beneficio mutuo entre el trabajador y la organización.

Según Villegas J. (1998) existen factores a considerar para implementar o desarrollar un plan de capacitación como lo sería: mantener actualizados los datos para un mejor proceso de adiestramiento, se refiere a plasmar los cambios continuos en cada departamento, para un mejor desempeño.

Es importante mencionar que dentro del programa, la utilización del vocabulario acorde al material o tema a tratar debe ser expuesta de manera explícita, ya que de esta manera cualquier persona interesada en participar o informarse al respecto podrá analizar y entender lo planteado en dicho programa.

Un buen proceso de adiestramiento atiende a un análisis de la organización proyectando sus metas y recursos que posee para lograrlos, para que este programa se realice de manera eficiente surgen diversidades de exigencias como los son: Determinar las necesidades de adiestramiento, la selección de la población y los métodos a emplear.

### Errores Típicos de los Programas de Adiestramiento

A continuación se menciona una lista de errores típicos en los programas de adiestramiento, según Villegas J. (1998):

- Utilizar vocabularios inadecuados o fuera de lugar, lo que ocasiona el no entendimiento de los temas expuestos.
- Realizar adiestramiento general y no específico, entiéndase este como un adiestramiento no planificado y por lo tanto, no beneficioso para los participantes y la organización.

- No efectuar la detección de las necesidades de adiestramiento, a sabiendas que es el paso primario para desarrollar un programa de adiestramiento, esto puede ocasionar en no escoger los temas adecuados.
- Responsabilizar a personas que no posean las habilidades y técnicas para difundir conocimientos a los nuevos trabajadores o las personas que requieran adiestrar.
- Escogencias equivocadas de los participantes, al momento de seleccionar los mismos se deben tomar en consideración que estos difundirán lo aprendido y servirán de ejemplo en su lugar de trabajo.
- Es importante acotar que el personal del área de Recursos Humanos debe conocer muy bien este tipo de errores, para así, evitar cometerlos, y lograr cumplir de manera eficiente y planificada el proceso de adiestramiento, que si bien sabemos, siempre está bajo la observación de alta gerencia, en cuanto al retorno de la inversión.

### Dificultades para aplicar el Adiestramiento

Las organizaciones muchas veces se limitan a organizar programas de adiestramiento según Granell, E. (1994), debido a que consideran que el adiestramiento está directamente relacionado con aumento de las remuneraciones, además que después de entrenado el personal es atraído a otra empresas con mejores condiciones, remuneraciones y beneficios.

De acuerdo con Álvarez, Córdova y Pinto (2.011), resaltan que la dificultad para evaluar al adiestramiento viene a ser otra excusa para que los gerentes no realicen modificación en las habilidades de los trabajadores, debido a que la mayoría de las veces el proceso no puede ser medido a corto

plazo, lo cual dificulta determinar el retorno desde el punto de vista económico.

### Beneficios para aplicar el Adiestramiento

Una razón en pro del adiestramiento sería según Granell E. (1994:36):

Influencia de empresas extranjeras que valoran la formación del personal, la interacción de empresas nacionales con interacción de otros países, ha tenido un peso significativo en resaltar la importancia del adiestramiento y los intentos realizados por las empresas nacionales para formar sus recursos humanos (p. 36).

El proceso de globalización envuelve a las personas, lo cual exige una mayor preparación del recurso humano, ya que en cantidad son numerosos pero calificados y capacitados, son escasos.

La institución educativa y formativa del gobierno (Instituto Nacional de Cooperación Educativa Socialista INCES) se vuelve insuficiente al momento de satisfacer las necesidades de adiestramiento en cuanto a la tecnología se refiere, haciéndose necesario que las empresas procuren y logren capacitar al personal que la conforma desde el nivel base hasta el nivel gerencial.

El seguir los pasos o ejemplos de compañías del exterior o interior del país bien consolidados, es punto a favor de los procesos de adiestramiento, ya que se evidencia que un factor o elemento consolidador de las empresas es la formación de sus trabajadores.

Es importante mencionar que al adiestramiento constituye una herramienta de vital importancia para las organizaciones, ya que a través de

este es posible tener un recurso humano calificado, capaz de actuar eficientemente en su puesto de trabajo, contribuyendo así al aumento de la productividad y al logro de los objetivos organizacionales, lo que se traduce en beneficio para la organización (ver tabla nro. 2).

<b>BENEFICIOS DEL ADIESTRAMIENTO PARA LAS ORGANIZACIONES</b>
<p>Conduce a rentabilidad alta y actitudes más positivas  Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles  Eleva la moral de la fuerza de trabajo  Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización  Crea una mejor imagen  Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza  Mejora la relación de jefes-subordinados  Ayuda a la preparación de guías para el trabajo  Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas  Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel  Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas  Promueve el desarrollo con vistas  Contribuye a la formación de líderes y dirigentes  Incrementa la productividad y la calidad del trabajo  Ayuda a mantener los costos bajos en muchas áreas  Promueve la comunicación en toda la organización  Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.</p>

Tabla 1 Beneficios del adiestramiento para las organizaciones (werther , 2000)

### Mitos y Realidades del Adiestramiento

El tema de la evaluación del adiestramiento ha estado rodeado de controversias y opiniones encontradas, debido a su carácter subjetivo, ya que se trata de la evaluación de un proyecto netamente intangible. De acuerdo con Rey N. (2013:195), “Muchos mitos han surgido. Lo interesante es conocer la verdadera realidad de cada mito creado y reflexionar sobre cada característica que poseen”.

De lo expuesto anteriormente, se deduce que cada mito tiene un contraste, es decir la realidad de rodea a las actividades de formación y

capacitación; A continuación se muestran las perspectivas entre los mitos y realidades de las evaluaciones del adiestramiento

Tabla 2 Mitos y realidades de las evaluaciones del adiestramiento

<b>Mito</b>	<b>Realidad</b>
Es imposible medirlos resultados del entrenamiento	Con creatividad, tiempo y recursos, es posible medir los resultados de la capacitación
La evaluación sólo puede aplicarse a ciertos programas, especialmente los dirigidos a desarrollo de destrezas	Es posible encontrar un indicador apropiado para medir cada tipo de programa. Las operaciones o técnicos son más fáciles de encontrar que los conductuales
No tenemos tiempo para medir los resultados	Es posible planificar el tiempo requerido para llevar a cabo las evaluaciones y encontrar aliados, internos y externos, que apoyen esta labor
Evaluar es un proceso muy costoso	Más costoso es la ejecución de un plan de adiestramiento donde la gente no aplique lo que aprende por falta de monitoreo y evaluación, lo cual es un verdadero desperdicio de recursos. Las evaluaciones en sus diferentes fases, estimulan a los participantes a aplicar lo aprendido.
Evaluar el adiestramiento es responsabilidad del área de Adiestramiento y de Recursos Humanos	Para diseñar e implantar un sistema de evaluación y recolección de información sobre los resultados del adiestramiento, es necesario crear una alianza o sociedad con la línea y/o gerencia, donde exista un compromiso compartido. La información de la línea es fundamental para determinar si el adiestramiento fue efectivo.
El momento oportuno para evaluar el adiestramiento es al finalizar el mismo	La evaluación del adiestramiento es un proceso complejo que debe iniciarse antes, para asegurarse que todos los aspectos (individuales, organizacionales e instruccionales o pedagógicos) son apropiados; durante, para asegurarse que el proceso de aprendizaje se está llevando a cabo normalmente; y después de impartido, para verificar en el puesto de trabajo los aportes incorporados como consecuencia de la capacitación.
No vale la pena evaluar el entrenamiento	Son muchos los beneficios que pueden obtenerse a través de la evaluación. Recordemos que las evaluaciones surten efecto psicológico que ayuda a lograr resultados. Además las mejoras continuas sólo se pueden demostrar a través de la evidencia recogida a través de evaluaciones y autoevaluaciones. El disponer de evidencias se convierte en un aval de desempeño del departamento y la empresa. Inclusive se convierte en un arma poderosa para impedir recortes presupuestarios inesperados.

Elaborado por: Pinto a partir de Rey (2013)

## Fases del adiestramiento

Se conceptualiza de diferentes formas el adiestramiento y desarrollo del capital humano (ver figura nro 4); en tal sentido, se percibe que al utilizar los métodos y medios en el sistema de adiestramiento y desarrollo favorece al capital humano en cuanto a sus conocimientos, habilidades y competencias, dando como resultado tanto a nivel empresarial, individual y ocupacional ser más eficientes, productivos.

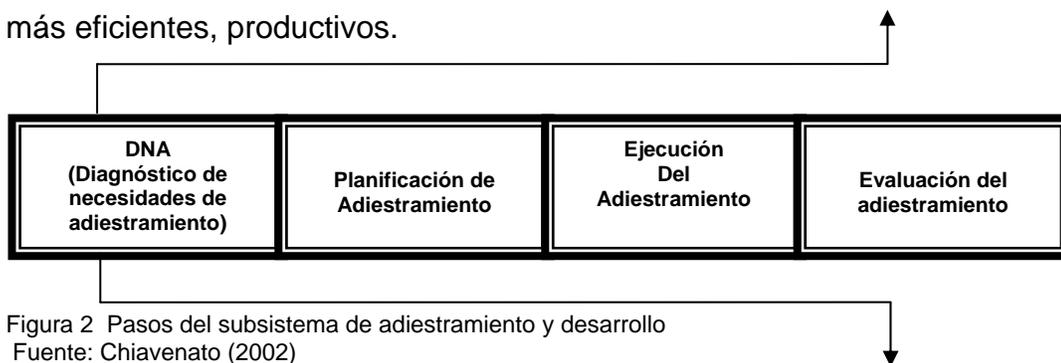


Figura 2 Pasos del subsistema de adiestramiento y desarrollo  
Fuente: Chiavenato (2002)

Como se observa en la figura nro. 4, en el proceso del Sub-sistema de adiestramiento y desarrollo tiene por pasos el diagnóstico de necesidades de adiestramiento, planeación del programa, ejecución y evaluación; en este mismo orden de ideas, Bonache y Cabrera (2006) coinciden al describir las cuatro fases para que un proceso de formación y desarrollo sea eficiente y eficaz (ver figura nro. 8), estos autores señalan que “el proceso de formación se suele estructurar en cuatro fases: el análisis, el diseño, la implantación y la evaluación de actividades de aprendizaje”. Al respecto lo siguiente.



Figura 3 El proceso de formación  
Fuente: Bonache y Cabrera (2006)

Como se puede observar en la figura nro 5, según Bonache y Cabrera las cuatro fases que comprenden la formación y desarrollo profesional del capital humano, partiendo desde un análisis de necesidades, pasando a la segunda fase que es la planificación del aprendizaje y como tercera fase la implantación y por último la evaluación del proceso.

Para Rodríguez (2008:257), el proceso de adiestramiento y desarrollo no es muy diferente a los de los autores anteriores, en donde señala que “el sistema de adiestramiento y desarrollo (ver figura nro. 6), Sigue una secuencia lógica de eventos, los cuales constituyen un proceso continuo centrado en los objetivos del sistema de adiestramiento y desarrollo de personal”, el cual está compuesto por la determinación de las necesidades, diseño del programa, ejecución, control y evaluación del programa de adiestramiento y desarrollo. A continuación se detalla según éste autor dicho proceso.

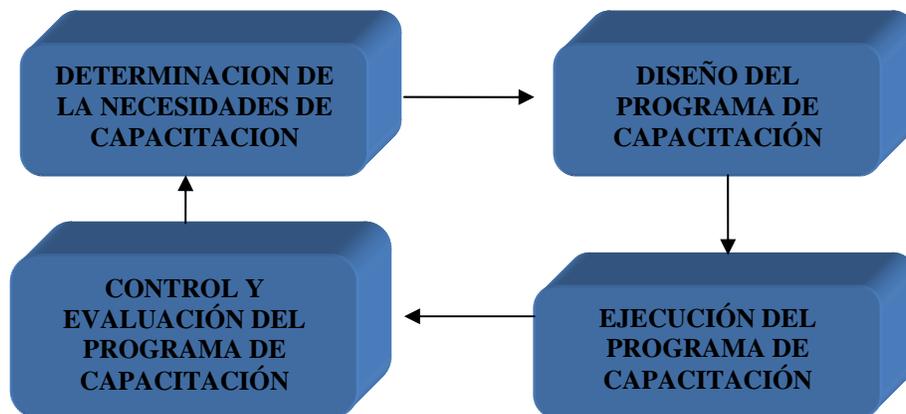


Figura 4 Sistema de adiestramiento y desarrollo  
Fuente: Rodríguez (2008)

## **Detección de Necesidades de Adiestramiento**

La búsqueda de necesidades de adiestramiento es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa. Los gerentes y el personal de Capital Humano debe permanecer alerta a los tipos de adiestramiento y desarrollo que se requieren, cuando se necesitan, quien lo precisa y que métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que el sistema de adiestramiento y desarrollo sea oportuna y este enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar según Chiavenato, (2002) la evaluación de necesidades, “se refieren a carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace”.

Según los datos suministrados por los Jefes de la empresa objeto de estudio, se deben proponer mejoras para levantar información en torno a la Detección de las Necesidades de Adiestramiento (D.N.A), ya que no se cumple con dicho proceso, desconociendo los empleados bajo su cargo, la finalidad del desarrollo de esta fase. Por ende, al no desarrollarse la primera fase, por supuesto que las subsiguientes no existen.

En referencia los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de adiestramiento y desarrollo, el Chiavenato (2002), señala que son:

- Evaluación de desempeño
- Observación
- Cuestionarios
- Solicitud de supervisores y gerentes

- Entrevista con supervisión de gerentes
- Reuniones interdepartamentales
- Examen de empleados
- Modificación de trabajo
- Entrevista de salida
- Análisis de cargos

Además de estos medios existen algunos indicadores de necesidades de adiestramiento y desarrollo, estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de adiestramiento y desarrollo (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posterior).

Por último Bonache y Cabrera (200:174), Definen el análisis de necesidades “hay muchos factores que originan las necesidades de adiestramiento y desarrollo tales como los cambios en el entorno, la estrategia de la organización y la existencia de problemas”.

En forma sistemática se utilizan tres tipos de análisis para el diagnóstico (ver figura nro. 7).



Figura 5 Etapas del DNA  
Fuente: Chiavenato (2002)

**Diagnostico Organizacional:** Consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales deben enfatizarse el adiestramiento, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.

**Diagnostico Ocupacional:** Que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de adiestramiento, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basados en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.

**Diagnostico Individual:** Este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar la característica de las personas y grupos que se encontraran participando de los programas de adiestramiento y desarrollo.

### **Planificación del Sistema de Adiestramiento**

Una vez que se conocen las necesidades de adiestramiento y desarrollo del capital humano, se pasa al siguiente paso o fase que es la planificación del adiestramiento y desarrollo, a lo que Chiavenato (2002:313), acota que esta “que es la segunda etapa del proceso, relacionada con la planeación de las acciones de adiestramiento y desarrollo, es el diseño del programa”. La determinación de necesidades de adiestramiento y desarrollo debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de adiestramiento y desarrollo pueda diseñarse:

¿Qué debe enseñarse? ¿Quién debe aprender?  
¿Cuándo debe enseñarse? ¿Dónde debe aprender?  
¿Cómo debe enseñarse? ¿Quién debe aprender?

En este mismo orden de ideas, para Rodríguez (2008;274), el diseño de un programa de adiestramiento y desarrollo “depende de una adecuada detección de necesidades, el programa de adiestramiento y desarrollo deberá plantear un enlace lógico entre su objetivo general y específicos, y el contenido de los curso. De igual manera debe establecer claramente los procedimientos y técnicas”.

En este sentido Bonache y Cabrera (2006;175), definen la segunda fase, como la formación, la cual la definen “es determinar como para maximizar el nivel de aprendizaje de los participantes. La probabilidad de éxito de un curso de formación depende tanto de la capacidad como de la motivación para adquirir aptitudes, conocimiento y comportamientos nuevos para el individuo”. Se debe tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia el sistema de adiestramiento y desarrollo.

Un buen diagnostico de las necesidades de adiestramiento conduce a la determinación de objetivos de adiestramiento y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de adiestramiento constituye una base solida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

En la figura nro. 10, sobre el proceso de planificación, se plasma una visión completa del proceso de planificación de adiestramiento el cual involucra las demás etapas de adiestramiento, el cual comienza por la detección de necesidades, luego se comienza a efectuar las acciones correctivas para realizar el plan de adiestramiento en sí, se realiza un diseño de cómo se debe evaluar el plan de adiestramiento, para pasar a la elaboración del presupuesto, se redacta el plan, luego este es ejecutado, y finalmente se aplica al evaluación previamente diseñada, para verificar si se cumplió o no el plan de adiestramiento por completo, observar las fallas y aplicar las medidas necesarias para corregir los errores encontrados,. Todo este proceso es como un circuito que se retroalimenta, y cada etapa seguir de este proceso deber considerado como parte fundamental para el logro y cumplimiento de los planes de adiestramiento y desarrollo.



Figura 6 Proceso de planificación  
Fuente: Chiavenato (2002)

Lo que se quiere lograr, según figura nro 8, es planificar el adiestramiento de una manera efectiva, el cual debe estar asociado a las necesidades estratégicas de la organización para garantizar el retorno de la inversión y mayor acometividad en el mercado, de la calidad y la productividad, así, como también mejor motivación por parte de los trabajadores d, después de este paso en el dicho proceso se pasa a la siguiente fase que es la ejecución del programa de adiestramiento. Dentro de este marco, los planes o programas de adiestramiento, toman en cuenta una serie de pasos a seguir, ya entrando en la realización del plan en si, la organización debe saber desde el cómo y quién adiestrar, hasta el área que se necesita reforzar; si se responden preguntas como ¿por qué?, ¿para qué?, entre otros, se puede llegar a realizar de forma coherente y amplia la estructuración del plan de adiestramiento de las empresas.

### **Ejecución del Sistema de Adiestramiento**

Según Chiavanato (2002:315), la ejecución es “la implementación, conducción y aplicación del adiestramiento y desarrollo es la tercera etapa del proceso, existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas en el proceso”. Como se observa la fase de ejecución de adiestramiento, esta consiste en la aplicación del proceso mediante los diferentes medios y métodos a utilizar, ya planificados en la segunda fase del sistema.

Cuando las organizaciones realizan sus planes de adiestramiento, buscan lograr los objetivos propuestos de la mejor manera, para ello deben contar con las herramientas necesarias para conseguir efectuar los adiestramientos en el tiempo y espacio necesario, Rogriguez (2008:277) señala que la ejecución del programa de adiestramiento consiste en “aplicar

el proceso de adiestramiento y desarrollo, lo que se debe hacer por medio de diversos modos”.

Es importante la aplicación o ejecución de los programa de adiestramiento a todos los niveles organizacionales en todas y cada una de las áreas o departamentos que conforman la empresa porque, los mismo funcionan en forma interconectada y por tanto, el mejoramiento de ello debe ser en forma simultánea e integral, para que la información fluya en su constante comunicación tenga el mismo alcance y profundidad cognoscitiva, facilitando de esta manera las interpelaciones departamentales que favorecen el logro de los objetivos empresariales.

Es así como el adiestramiento, cubre una secuencia programada de eventos, pudiendo ser visualizados, en el conjunto, como un proceso para lograr que el desempeño de los trabajadores sea optimo acorde con los objetivos y metas propuestas por la organización.

### **Evaluación del Programa de Adiestramiento**

De acuerdo con Phillips (2000: 159) El modelo de Phillips, aunque parte de los planteamientos de Kirkpatrick, adopta un enfoque mucho más cuantitativo, y se centra en desarrollar una Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones Educar 27, 2000 125 metodología que permita evaluar el impacto económico de la formación en las organizaciones. Para ello adapta el cálculo del retorno de inversión (ROI) a la formación, y lo utiliza como instrumento para medir sus resultados a nivel de rentabilidad exclusivamente. No obstante, el autor aporta una metodología interesante

que permite avanzar en el complejo terreno de la medición y la cuantificación de los beneficios de la formación.

Las fases que integran su modelo son:

- Recogida de datos.
- Aislamiento de los efectos de la formación.
- Clasificación de los beneficios en económicos y no económicos.
- Conversión a valores monetarios.
- Cálculo del Retorno de Inversión (ROI).

De acuerdo con Álvarez, Córdova y Pinto (2011), esta visión de la evaluación del impacto, al valorar sólo los resultados económicos, olvida la parte de los resultados cualitativos, que es la más importante.

Según Bonache y Cabrera (2006:85), la ejecución del programa de adiestramiento es un punto crucial, que en muchos casos se descuida, la evaluación se puede hacer según distintos criterios: reacciones, aprendizaje, transferencia y resultados. De igual manera, para Chiavenato (2002:316), expresa que es necesaria evaluar la eficiencia del programa de adiestramiento.

En tal sentido, el adiestramiento debe evaluarse para determinar su efectividad. Señala el autor anterior, que la experiencia ha demostrado que el adiestramiento no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos del adiestramiento siempre son altos en términos de costos directos y aun más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos. En tal sentido, la evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto el programa de adiestramiento y desarrollo produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados del adiestramiento y desarrollo presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Los criterios (niveles) que se emplean para evaluar la efectividad del sistema de adiestramiento y desarrollo, se basan en los resultados (ver figura nro. 1209),

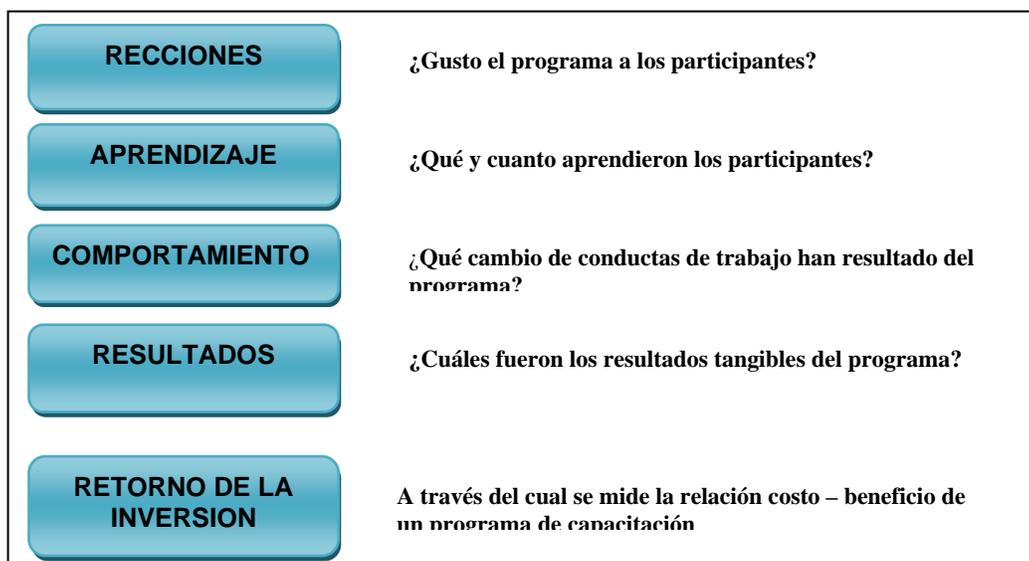


Figura 7 Niveles para evaluar  
Fuente: Jack Phillips (2000)

En la figura 09 se detallan los niveles de para evaluar un programa de adiestramiento y desarrollo, están compuesto de la siguiente manera: Reacciones, ¿Gusto el programa a los participantes?, Aprendizaje: ¿Qué y cuanto aprendieron los participantes?, Comportamiento: ¿Qué cambios de

conducta de trabajo han resultado del programa?, Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?, El retorno de la inversión: A través del cual mide la relación costo – beneficio de un programa de adiestramiento y desarrollo. Señala, Kirkpatrick, D. (1991, la evaluación es importante realizarla en tres niveles (ver figura nro. 13):



Figura 8 Niveles de Evaluación  
Fuente: Kirkpatrick, D. (1999)

### ***Evaluación a nivel Empresarial.***

Continuando con lo que señala Chiavenato, el adiestramiento es uno de los medios para aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejores relaciones entre empresa y empleado
- Facilidad en los cambios y en la innovación.

- Aumento de la eficiencia.

### ***Evaluación a nivel del Capital Humano***

En la figura nro. 11 se puede detallar los resultados del Adiestramiento a Nivel del Capital Humano, tales como: reducción de la rotación del personal, reducción del ausentismo, aumento de la eficiencia individual de los empleados, aumento de las habilidades de la personas, elevación del conocimiento de las personas y cambio de actitudes y de comportamientos de las personas



Figura 9 Resultados del adiestramiento en el capital humano  
Fuente: Kirkpatrick, d. (1999)

### ***Evaluación a nivel ocupacional***

Se detalla en la figura nro 12., los resultados, tales como aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, reduccion del ciclo de la produccion, reduccion del tiempo de entrenamiento, reduccion del indice de accidentes y reduccion del indice de mantenimiento de maquinas y equipos



Figura 10 Resultados a nivel ocupacional  
Fuente: Kirkpatrick, D. (1999).

### Preguntas claves sobre Evaluación del Adiestramiento

Las Organizaciones, deben contar con personas expertas en abordar todos los procesos de adiestramiento. De acuerdo con Rey N. (2013:196), “El líder del proceso de la evaluación del adiestramiento debería tener respuestas concretas y claras preguntas claves: Qué, cómo, cuándo, quiénes y por qué evaluar”.

De acuerdo a lo expuesto, se debe tener en cuenta que siempre se deben formular preguntas que respondan a si el proceso de evaluación se lleva a cabo de forma correcta.



Figura 11 Preguntas claves sobre evaluación del adiestramiento  
Fuente: Rey, N. (2011)

¿Qué evaluamos?

Se refiere a los elementos y aspectos que se desean evaluar; cual se el objeto de la evaluación. Aquí identificamos todos los posibles niveles básicos de evaluación que reporta la literatura:

Nivel 0: Validación previa de condiciones para asistir a un evento formativo.

Nivel 1: Satisfacción del participante con la formación.

Nivel 2: Logro de los objetivos de aprendizaje por los participantes.

Nivel 3: Transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo.

Nivel 4: Impacto de la formación en los objetivos de la organización.

Nivel 5: Rentabilidad de la formación para la organización.

La respuesta a esta interrogante va a determinar en buena parte, el modelo que corresponda seleccionar como guía de trabajo. Al respecto, es importante aclarar que no necesariamente se requiere pasar por todos los niveles para evaluar una determinada acción formativa; lo razonable es seleccionar a conveniencia los niveles que interesan evaluar según el propósito perseguido.

¿Para quién evaluamos?

Es importante determinar quiénes serán los destinatarios en las evaluaciones a ser administradas, ¿quién es mi cliente? El destinatario puede ser desde la propia empresa, a través de la dirección o gerencia, hasta el propio departamento de formación, pasando por el formador, el participante, el cliente o clientes internos y/o externos, como lo podría ser un ente certificador. Lo importante es tener presente que en los contextos organizativos, la orientación al cliente es una constante, y en el caso de la evaluación también lo es. De allí la importancia de conocer quiénes son nuestros clientes y dar respuestas a sus expectativas:

- Los facilitadores o instructores necesitan saber que impacto tienen sus programas en los entrenados y en la organización.
- Los gerentes y ejecutivos quieren conocer cuál es la tasa de retorno en la inversión del entrenamiento.
- Los supervisores desean conocer que beneficios obtendrán sus departamentos a cambio de desprenderse de su personal durante el tiempo que tome la capacitación.
- El personal capacitado aspira conocer que tipo de beneficios para él y la organización se generan como consecuencia de su participación en actividades de entrenamiento.

La respuesta a esta pregunta, al igual que la primera interrogante, ayudará a determinar el modelo y/o diseño idóneo de los instrumentos a utilizar.

¿Quién evalúa?

Se refiere a quienes son las personas indicadas para aplicar o realizar la evaluación a los participantes entrenados. Los evaluadores por excelencia son: el facilitador, personal del departamento de Adiestramiento, el superior del participante, sus compañeros, evaluadores contratados, clientes internos/externos. Generalmente en este proceso, participan varios de ellos.

¿Cuándo evaluamos?

Se refiere al momento en el cual es conveniente evaluar. La respuesta a esta interrogante, generalmente se resume en cuatro momentos básicos, que se corresponden con las modalidades básicas de evaluación

- Antes de iniciar la formación, evaluación inicial o diagnóstica (pre validación).
- Durante la formación: evaluación del proceso de aprendizaje o formativa.
- Al finalizar la formación: Evaluación de satisfacción y/o final o sumativa.
- Un tiempo después: evaluación diferida o de transferencia e impacto.



Figura 12 Momentos de la evaluación  
Fuente: Rey, N. (2011)

### ¿Cómo evaluamos?

Esta pregunta hace alusión instrumentos que serán utilizados para evaluar todo lo anterior, cuya escogencia depende del modelo seleccionado como guía metodológica. Existe una amplia y variada gama de instrumentos, así como también, varios modelos de referencia. Dada la importancia que revisten los instrumentos y modelos utilizados para evaluar, este punto será nuevamente abordado, al culminar el análisis de las preguntas claves.

¿Por qué evaluamos?

Existen al menos dos grupos de razones, predictivas y reactivas, por las cuales una organización pudiera estar interesada en evaluar los resultados del adiestramiento. El primer grupo (predictivo), buscar aplicar la evaluación para obtener información que le permita mejorar la calidad de la formación, a través de:

- Verificar la existencia de una verdadera alineación entre planes de adiestramiento y planes estratégicos del negocio.
- Estimular e incrementar la tasa de transferencia del adiestramiento.
- Incrementar la efectividad del actual entrenamiento.
- Tomar decisiones oportunas sobre proveedores, contenidos, materiales, participantes.

El segundo grupo (reactivo), usualmente, aplica las evaluaciones de adiestramiento para disponer de evidencias:

- Demostrar el valor agregado de las actividades de entrenamiento desarrolladas.
- Disponer de evidencias ante determinadas auditorías.
- Indicar que de lo aprendido en cursos es aplicado en el puesto de trabajo.
- Demostrar cambios generados por la capacitación impartida.
- Asegurar el presupuesto de capacitación.
- Ratificar la importancia de la gestión de recursos humanos (aval de gestión).

Como se desprende del análisis de las seis preguntas anteriores, para gestionar aproximadamente las gestiones necesarias para instaurar un sistema formal de Evaluación del Adiestramiento, es necesario detenerse a analizar y responder referidas previamente, una de las cuales tiene que ver con el cómo evaluar, razón por la cual a continuación se presentan en forma amplia y detallada, los principales modelos e instrumentos usados para evaluar la capacitación.

## Modelos Basados en la Transferencia del Aprendizaje

### Factores que Afectan la Transferencia del Adiestramiento

Existen muchos factores que pueden facilitar o por el contrario obstaculizar la tasa de transferencia del adiestramiento, razón por la cual esta se convierte en un punto digno de atención para quienes están llamados a reportar resultados del adiestramiento.

Durante muchas décadas los investigadores consideraron importantes los siguientes factores:

- **Diseño del Entrenamiento:** Los programas deben estar muy bien diseñados para que los entrenados aprendan apropiadamente su contenido.
- **Relevancia y Refuerzo Positivo:** Los nuevos conocimientos, habilidades y actitudes deben ser importantes para el desempeño exitoso del entrenado en su trabajo y reforzados positivamente.
- **Motivación:** Los entrenados deben estar motivados para aplicar el contenido de los programas.

## Clasificación de los Factores de Transferencia

- Individuales: Referidos a las características del entrenado, tales como: habilidad, personalidad, motivación.
- Instruccionales: Referidos al diseño del entrenamiento: principios de aprendizaje, secuencia y contenido del programa.
- Organizacionales: Referido al ambiente de trabajo, apoyo gerencial y oportunidad para usar.



Figura 13 Factores que afectan la transferencia

Fuente: Rey, N. (2011)

## Instrumentos de evaluación

Los instrumentos constituyen los medios, a través de los cuales se recolecta la información requerida para evaluar los resultados del adiestramiento. Existe una variada y amplia cantidad de instrumentos utilizados para tales fines; entre los más comunes se mencionan:

- **Cuestionarios/Encuestas:** Está conformado por un conjunto de preguntas sobre hechos, variables o aspectos que permiten indagar o explorar determinada información de interés, las cuales son contestadas por

los llamados encuestados. El cuestionario se debe redactar una vez que se ha determinado el objetivo de lo que se va a preguntar o se necesita averiguar. En materia de evaluación de adiestramiento, el cuestionario es la herramienta que puede obtener información requerida en nivel uno, es decir, la satisfacción o reacción inicial del participante sobre un curso realizado, siendo esta una de las pocas evaluaciones que admiten ser estandarizadas, aunque algunas empresas tienen un modelo diferente, según se trate de personal de base, empleados o gerentes.

La estructura del cuestionario necesariamente debe estar alineada con los objetivos específicos, de tal modo de que las preguntas formuladas respondan a la información que se desea obtener. Es por ello que se hace necesario dedicar tiempo a su confección y no precipitarse a lanzar un cuestionario que pudiese estar mal elaborado, por omitir aspectos importantes o por ser tan largos y banal que no arroje la información esperada. Si las preguntas no son claras ni precisas, las respuestas serán ambiguas. Un buen cuestionario debe favorecer la recogida de la información necesaria y facilitar la obtención de los resultados, para ello se debe cuidar la manera de presentar y ordenar las preguntas.

Existen varios tipos de preguntas. En cuanto del modo de respuesta del encuestado, un primer grupo lo constituyen las preguntas abiertas y cerradas. Las primeras son aquellas cuya respuesta dejan en libertad al encuestado para que responda acorde a su criterio. Las preguntas cerradas por el contrario vienen predeterminadas, sea como preguntas dicotómicas (con dos posibilidades de respuesta como sí o no), y aquellas otras preguntas de elección múltiple que incluyen varias respuestas para elegir una.

Al momento de decidir formalizar el uso de un determinado cuestionario los responsables de la unidad de capacitación deben chequear que se cubra con los siguientes criterios metodológicos:

- Las preguntas han de ser pocas, preferiblemente no más de veinte
- Las preguntas han de ser preferiblemente cerradas y numéricas
- Su formulación debe ser en lenguaje sencillo y de corto contenido
- No incluir preguntas que obliguen a esfuerzos de memoria
- Hay que redactar las preguntas de forma personal y directa, para lograr respuestas inequívocas
- Redactar las preguntas limitadas a una sola idea o variable de análisis
- Evitar preguntas que conlleven una carga emocional
- Procurar la cuantificación sistemática de las preguntas
- Redactarlas y prepararlas para su fácil tabulación
- Utilizar un correcto orden de aparición
- Considerar la posibilidad de usar medios electrónicos cibernéticos e informáticos para su realización.
- Entrevistas individuales y grupales
- Test post test: Consiste en la formulación de un conjunto de afirmaciones con el propósito de medir, o bien, el grado de dominio de los objetivos de aprendizaje o el grado de transferencia de aprendizajes del aula al puesto de trabajo. Su nombre se debe a que el mismo contenido es aplicado en dos momentos distintos: antes y después de la capacitación.

Desde esta perspectiva, se trata de un instrumento que puede ser utilizado para medir el nivel dos “Aprendizaje” o el nivel tres “Aplicación”, lo

cual dependerá del propósito que se desea alcanzar, donde el contenido de las afirmaciones variarían según sea el caso. En el primer caso, ambas evaluaciones se realizan durante la ejecución del curso o programa de formación, mientras que en el segundo caso ambas evaluaciones son realizadas en el sitio de trabajo.

Tabla 3 Pre- Post test de Evaluación de Adiestramiento

	<b>Pre-Post: Nivel dos Aprendizaje</b>	<b>Pre-Post: Nivel tres Aplicabilidad</b>
Objetivo	Medir el grado de conocimientos sobre el tema del curso	Medir el grado de aplicación en el puesto de trabajo de los conocimientos adquiridos
Momento de aplicación	Al inicio y final del curso	Antes de ser entrenados y unos meses después de haber recibido la capacitación
Lugar de aplicación	En la sala de capacitación	En el sitio de trabajo
Contenido	Conjunto de afirmaciones relativas al contenido del curso de capacitación. Debe abarcar todos los objetivos de aprendizaje propuestos	Conjunto de afirmaciones relativas al proceso de trabajo y funciones del ocupante relacionadas directamente con el contenido del curso
Criterio de medida	Escalas valorativas	Escalas valorativas
Evalúadores	Aplica el facilitador y evalúa el participante	Aplica el supervisor inmediato y evalúan ambos, supervisor y/o trabajador entrenado

REY, Nerza (2011)

La elaboración de este tipo de pruebas no escapa de la rigurosidad técnica propia de cualquier instrumento de evaluación, razón por la cual se debe reservar a los especialistas su diseño. Aunque el formato de un pre-post de un test luce bastante sencillo, lo que le hace complejo es la formulación de las preguntas a ser usadas para evaluar, las cuales deben ser cuidadosamente seleccionadas y redactadas a modo de afirmaciones; y en el caso de usarse para evaluar el nivel tres, es altamente recomendable la participación de los supervisores o expertos vinculados a los procesos productivos o administrativos, objeto de la capacitación. Esto debe ser así, por cuanto las afirmaciones formuladas deben corresponder a acciones concretas realizadas por el ocupante en su lugar de trabajo y asociadas, por su puesto, con el contenido del curso tomado.

Cabe destacar que se trata de un instrumento, que de estar bien diseñado, podría aportar valiosa información. El esfuerzo debe estar orientado a evaluar el nivel tres de aplicación, involucrando a los supervisores o jefes de los entrenados a monitorear el progreso de sus trabajadores y así palpar directamente el beneficio que se puede obtener a partir de la realización de cursos cuando esos conocimientos son incorporados en los procesos de trabajo.

Una de las dificultades que presenta este instrumento es la disponibilidad de los evaluadores, ellos además de tener la disposición para evaluar deben haber sido entrenados para tal fin. Otra dificultad es que no siempre quien hace la pre evaluación es la misma persona que hace el post, lo ideal es que sea el mismo evaluador quien haga ambas momentos.

En condiciones óptimas de diseño y aplicación, la información arrojada por el instrumento puede servir para la toma de acciones correctivas o toma de decisiones en cuanto a la necesidad de recurrir a un reentrenamiento o refuerzo adicional.

- Pruebas de conocimiento: es usado particularmente para evaluar el nivel dos “aprendizaje” dado que su objetivo es recoger evidencias del grado con magnitud en que los trabajadores entrenados asimilan los contenidos vistos durante su proceso formativo. Es responsabilidad del facilitador elaborar las pruebas que a su juicio juzgue pertinentes para asegurarse que los participantes han comprendido la información proporcionada durante la formación.

Existen tres tipos de pruebas factibles de usar en el nivel dos las pruebas escritas, orales y/o las prácticas o demostrativas. Su diseño debe estar acoplado a los objetivos específicos de cada unidad temática y contenido visto. Su elaboración está atada a una formalidad técnica, en cuanto a la formulación de las preguntas y estándar de evaluación.

Kirkpatrick insiste en la necesidad de lograr una transferencia de conocimientos dentro del aula primeramente para poder hablar de transferencia de conocimientos al lugar de trabajo, siendo esta la razón que justifica la realización de pruebas de conocimientos durante el proceso activo de enseñanza-aprendizaje.

Cuando se requiere certificar a un trabajador en un oficio o tarea es necesario realizar pruebas escritas o demostrativas, ya que se trata de una evaluación con calificación o nota. Es necesario solicitar a los entes didácticos o facilitadores responsables de impartir el entrenamiento, la inclusión de pruebas de conocimientos que permitan identificar el perfil de entrada de los participantes en relación al tema objeto de la capacitación.

- Registros o guías de observación.
- Demostraciones.
- Informes de evaluación.
- Listas de verificación: Representan instrumentos para la recogida organizada de información, basados en la técnica de la observación. Este tipo de instrumento puede ser utilizado desde la pre evaluación hasta el impacto, donde resulte pertinente su modalidad, lo cual generalmente está condicionado a la naturaleza del tema a evaluar.

Es la enumeración, en una secuencia lógica, de una serie de aspectos o requisitos necesarios de cumplir a los fines de realizar un determinado proceso o alcanzar un objetivo.

Este instrumento al utilizarse se está en la capacidad de tomar mejores decisiones, ya que al observar que algún participante tuviera más respuestas negativas que positivas, sería un error ratificar su participación ya que tendrá dificultades para aprovechar ese entrenamiento y no habrá retorno de inversión.

Esta herramienta ayuda a decidir sobre las inversiones a realizarse en materia de capacitación, determinando en base al número de respuestas positivas cuando es altamente recomendada la asistencia de un participante, cuando es condicionada, o cuando no es recomendable

- Planes de acción: Establece un conjunto de metas que verifica la efectividad del adiestramiento recibido. Es una herramienta de gran utilidad para indagar el nivel tres “Aplicación” y el nivel cuatro “Impacto”. Su mayor complejidad radica en la formulación de metas que serán evaluadas, las cuales deben ser establecidas de mutuo acuerdo entre el entrenado y su supervisor inmediato. Es importante aclarar que estas metas deben estar relacionadas con los objetivos de aprendizaje establecidas en el contenido programático del curso.

Entre las ventajas de este instrumento está el hecho de establecer compromisos con el adiestrado para lograr cambios deseados, aprendiendo hacer seguimientos a su propio progreso. La correcta

aplicación del instrumento exige un alto compromiso de los supervisores, quienes deben asegurarse que lo aprendido se ponga en práctica.

Es importante tener en cuenta los siguientes pasos para llevar a cabo un plan de acción:

- Escribir las actividades como pasos o metas discretas que sean realistas, mensurables y alcanzables.
- Identificar responsabilidades claras para los entrenados, supervisores, compañeros de trabajo y capacitadores.
- Desarrollar un cronograma específico para completar las actividades.
- Identificar los recursos necesarios para complementar las actividades, incluyendo los planes para adquirir estos recursos.
- Determinar un valor porcentual para cada meta establecida, con el propósito de conocer cuál de ellas es más importante en cuanto a alcance y complejidad.
- Usar un registro a diario de aprendizaje que les facilite el desarrollo de un plan de acción.
  
- Contratos de aprendizaje
  
- Indicadores cualitativos y cuantitativos del impacto: Se debe recurrir al uso de indicadores de gestión ya que incide en la formación planificada por la organización, y son atribuibles al uso de las competencias adquiridas por los participantes, teniendo en cuenta la

rentabilidad de su realización ya que calcula el impacto económico de la formación en términos monetarios.

Los indicadores son datos o conjuntos de datos que miden la evolución de un proceso o actividad, conociéndose la efectividad de cada proceso de adiestramiento se pueden expresar en valores numéricos, porcentajes o promedios y expresiones de tiempo.

Es importante diferenciar los indicadores cuantitativos de los cualitativos, los primeros se vinculan con los procesos productivos (costos, tiempo, calidad y producto), mientras que los segundos se vinculan con aspectos organizacionales como el clima laboral, los hábitos de trabajos, actitudes, entre otros.

La denominación de los instrumentos así como los nombres dados de los indicadores pueden variar de una organización a otra; lo importante es disponer de ellos y que sus creadores hayan respetado los criterios de calidad para que los usuarios puedan aplicarlo correctamente e interpretar los resultados para un mismo estándar. Cada uno de estos instrumentos posee características distintas en cuanto al propósito que persigue, el momento de utilizarlo y forma de aplicarlos. Otro punto importante es el diseño de estos instrumentos, cuya estructura debe estar ajustada a los objetivos y contenido de cada curso o programa sujeto a evaluación, lo cual significa que la mayoría de ellos son específicos. Es este grado de exclusividad de diseños lo que complica la situación, ya que debemos dedicar tiempo de especialistas a la elaboración de instrumentos a ser utilizados en la formación. Así una organización podrá disponer de una amplia gama de pruebas de evaluación, tantas como sea la cantidad de diferentes cursos dictados y evaluados durante un período de tiempo.

Cualquier instrumento o técnica que se utilice para evaluar, cumpla los estándares de calidad necesarios para lograr que el instrumento aporte:

- Validez, que es el grado de precisión con que se mide lo que se desea medir.
- Confiabilidad, que es el grado de consistencia en los resultados que produce un instrumento.
- Practicidad, que es la viabilidad de la construcción, administración y análisis de resultados.

Al diseñar instrumentos de evaluación de adiestramiento:

- Establecer el objetivo fijado de cada instrumento.
- Identificar los indicadores que genera el instrumento
- Definir quien diseñará el instrumento e instructivo
- Definir cuándo se aplicará
- Definir a quien será aplicado
- Aplicar validación piloto/ajustar
- Sistematizar.

Estrategias para optimizar la evaluación del adiestramiento

Se hace necesario disponer de un sistema de evaluación completo y coherente, sustentado en políticas, normas y procedimientos aprobados por la alta gerencia, donde se tengan en cuenta los siguientes requerimientos:

- Crear cargos para profesionales competentes en el área de evaluación y diseño instruccional.

- Impartir formación técnica al personal que tenga que asumir la responsabilidad de evaluar procesos de adiestramiento.
- Realizar intercambio de experiencias con otras organizaciones.
- Realizar adiestramiento orientados al logro de resultados

Son numerosos los errores que en la práctica se cometen y los cuales deberían ser corregidos para optimizar la gestión de la evaluación de adiestramiento. Se mencionan a continuación los más usuales:

- No se establecen las metas a ser alcanzadas por cada empleado sujeto a capacitación, antes que ocurra el entrenamiento y su seguimiento después de ser impartido para determinar el grado de cumplimiento.
- Aplicación de cuestionarios u otras técnicas en los últimos momentos o solo posterior a la acción formativa, de forma atropellada y sin la atención necesaria.
- No explicar a los involucrados la importancia de dicha evaluación.
- Estandarización de los cuestionarios de manera rutinaria, la cual desvía el verdadero interés de lo que se quiere evaluar.
- Se realizan análisis superficiales de los resultados.
- Aplicación inapropiadas de pruebas o instrumentos de evaluación, lo cual puede ocasionar sesgos en las valoraciones.

Todos esos errores deben ser eliminados o minimizados, como punto de partida para recuperar la credibilidad perdida por los constantes desaciertos y poco resultados visibles. Debe existir engranaje entre factores individuales, académicos y organizacionales, si se pretende lograr una gestión de adiestramiento, donde todos los participantes apliquen lo aprendido y

generen una efectiva contribución para que la organización alcance su misión, visión y objetivos planteados.

### **Modelo de evaluación de D. Kirkpatrick**

En el año 1959 Donald Kirkpatrick desarrolló un modelo de evaluación del adiestramiento, el cual es un modelo simple, flexible y completo y, hoy por hoy, se puede decir que es el más utilizado por las organizaciones. Consta de cuatro niveles dispuestos en una jerarquía donde cada nivel.

#### **Reacción**

El nivel de reacción, permite medir a la formación que acaba de recibir, normalmente una evaluación; se suele realizar mediante un cuestionario al acabar un curso. El nivel de reacción sirve para valorar lo positivo y lo negativo de los cursos de formación, con el fin último de mejorar en ediciones futuras.

El evaluador reúne información sobre las diferentes reacciones de los participantes ante las cualidades básicas del curso: la forma de dar clase o presentación del facilitador y sus métodos, lo apropiado de las instalaciones, el ritmo y claridad de las explicaciones, entre otras. Como es lógico, este nivel de evaluación no es lo suficientemente fiable como para determinar si la acción formativa ha resultado eficaz o no, sino que su utilidad resulta limitada.

## **Aprendizaje**

El nivel de aprendizaje del modelo de Kirkpatrick intenta medir los conocimientos adquiridos por los participantes a lo largo del curso. Para intentar tener esta medida se podría realizar una prueba de control antes y después de la acción formativa o también otro método para medir el aprendizaje serían las entrevistas con los alumnos del curso.

Las evaluaciones de este nivel determinan el grado en que los participantes realmente asimilaron lo que se les impartió, y la forma en que algunos factores pueden afectar en el aprendizaje, como pueden ser el contenido del curso, las actividades de aprendizaje, la estructura del curso, los materiales y las herramientas empleadas, entre otras.

## **Comportamiento**

Este nivel intenta medir si los participantes de un curso pueden aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos. Hay que tener en cuenta que este lleva tiempo y por lo tanto se deberá esperar, entre tres y seis semanas, hasta poder hacer una valoración adecuada, realizada mediante entrevistas y/o cuestionarios además de la observación del desempeño laboral por parte del equipo directivo.

En el tercer nivel de la evaluación se pregunta si los participantes están aplicando en su puesto de trabajo lo que aprendieron en el aula, cuales son los elementos que usan más y porqué hay algunos elementos del curso que no se usan en absoluto. Se podrá, por tanto, decidir si el programa debe ser rediseñado para lograr mejores resultados, o si se deben introducir cambios

en el entorno laboral, o si se deben modificar los requisitos de acceso a la actividad formativa.

## **Resultados**

En este último nivel se intenta medir si los objetivos planteados en la acción formativa se utilizan en la organización de forma efectiva y eficiente, para ello, se pueden plantear exámenes y entrevistas a los participantes del curso que deberían realizar antes y después de recibir la formación. Como en el nivel anterior debe pasar un cierto tiempo antes de realizar las pruebas y entrevistas a los alumnos. Su objetivo es evaluar el beneficio que ha producido la acción formativa. Este impacto es de tipo financiero, fundamentalmente, y está vinculado a los resultados, o a la imagen corporativa de una organización. Resulta muy complicado identificar el impacto directamente derivado de la capacitación sobre los resultados de una institución, aunque algunos elementos a considerar para la evaluación a este nivel serían costes de personal, rotación del personal, ausentismos, productividad, costes de materiales, entre otros.

En este nivel de evaluación, que se corresponde con lo que denominamos impacto, el autor sugiere unas pautas que pueden facilitar el proceso:

- Seleccionar rigurosamente el momento
- Utilizar un grupo control, como referente imprescindible.
- Considerar la relación coste-beneficio de la formación.
- Aceptar el indicio ante la imposibilidad de la prueba, sin obsesionarse por su obtención cuando no es viable.

Kirkpatrick adopta un enfoque cualitativo del impacto de la formación y tras plantear las dificultades de la medición de la rentabilidad, propone concebirla como un elemento más de evaluación, interesante cuando es viable. Plantea como un error convertir la rentabilidades la meta última de todo proceso evaluativo, ya que conducirá a una visión reduccionista del impacto de la formación.

En general se puede afirmar que los dos primeros niveles, reacción y aprendizaje, se aplican de una forma directa al curso y son notablemente, más fácil de valorar. Los otros dos niveles, comportamiento y resultado, necesitan de un departamento de formación que establezcan un calendario adecuado, además de tener en cuenta que las medidas obtenidas son más difícil evaluar de forma clara y concisa.

Los niveles más interesantes para la evaluación de cualquier acción formativa son los niveles tres y cuatro, ya que son los que menos se utilizan en las organizaciones o universidades. Por tanto, se deben extremar las precauciones a la hora de afirmar que el modelo de Kirkpatrick es la solución al problema de la evaluación, siempre y cuando de una buena aproximación con los resultados esperados.

### **Modelo de Evaluación de Jack J. Phillips**

Phillips especifica que para la aplicación de un proceso del ROI es sumamente necesario incluir los costos del programa para que este sea comparado con los beneficios en el último nivel de la evaluación del proceso. Por otra parte explica el peligro que representa mostrar a los gerentes los costos del plan de adiestramiento si los beneficios asociados,

particularmente si dichos costos son muy altos, en fin deben mostrarse los costos y los beneficios en forma cuantitativa donde se refleje que las unidades de los beneficios son mayores a la de los costos para que se catalogue en una inversión y no en un gasto de adiestramiento.

A continuación se realiza la descripción de los pasos en el modelo que propone Jack Phillips (1997).

**Propósito de la evaluación:** Se deben definir los propósitos para los cuales se realizan los entrenamientos, por ejemplo: Si los objetivos del programa se acoplan a las necesidades, determinar los costos beneficios del programa, realizar estudios de mercado sobre los programas, determinar si los programas son adecuados para la audiencia y determinar los indicadores a los cuales estos programas estarían orientados a fortalecer.

**Instrumentos de Evaluación:** Existen varios instrumentos que se pueden usar para la recolectar la data. La selección del instrumento apropiado debe considerarse en las etapas iniciales del desarrollo del ROI. Los siete instrumentos más usados para la recolección de datos de la evaluación son:

- Cuestionario.
- Entrevistas.
- Focus Groups.
- Tests.
- Observación.
- Indicadores de gestión.

**Niveles de evaluación:** Los programas de adiestramiento son evaluados en diferentes niveles que podrían identificarse de la siguiente manera:

- **Evaluación reactiva:** Define la satisfacción de los participantes con relación al programa de adiestramiento. Los datos que se analizan son: alcance de los objetivos, relevancia del material, calidad de la logística, aplicación y la evaluación global del instructor.
- **Medición del aprendizaje:** la comprensión y absorción del contenido del curso. Los datos que se analizan son: prácticas y destrezas, auto evaluación y la observación y evaluación del instructor.
- **Medición de la aplicación del programa en el trabajo:** Se evalúan los cambios de conductas como consecuencia de las transferencias de lo aprendido al lugar de trabajo. Los datos que se analizan son: evaluaciones para determinar si el participante está usando las destrezas y los conocimientos que aprendió y la observación del supervisor y colega.
- **Identificación de resultados del negocio asociados al programa:** se miden los efectos positivos del adiestramiento par la organización, provee mejoría en cantidad y/o calidad de los resultados. Algunos de los resultados que se pueden analizar son: ahorro en costo, productividad laboral, cambios de calidad y reducción en el tiempo de ciclo.

- **Calculo del retorno de inversión:** en esta fórmula se comparan los beneficios del adiestramiento con los costos que este generó. Para calcular este beneficio se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios} - \text{costo de adiestramiento}}{\text{Costo del adiestramiento}} \times 100$$

**Tiempo de evaluación:** Otro aspecto importante e la evaluación es el tiempo de recolección de la data, se debe calcular el tiempo que tomará realizar las acciones antes, durante y después del programa, de esta manera la implantación del modelo está orientada a la consecución de los resultados. Es importante seleccionar el o los métodos más apropiados para cada programa de acuerdo al nivel de evaluación que se desea medir.

**Efecto del entrenamiento:** este paso es esencial en el proceso ya que existen múltiples factores que influyen en los indicadores de gestión inmediatamente terminada el adiestramiento, por lo que se deben tomar las prevenciones necesarias para que se establezcan compromisos y mecanismos de medición.

**Conversión de la data en valor monetario:** para calcular el retorno de la inversión en valor monetario se debe definir la conexión entre los programas de adiestramiento y los indicadores.

**Identificación de los beneficios intangibles:** más allá de los beneficios monetarios existen beneficios que puedan ser calificados como no tangibles, como por ejemplo: satisfacción, trabajo en equipo, servicio al cliente y reducción de conflictos.

El modelo propuesto por Phillips centraliza los esfuerzos en la obtención de resultados concretos y muestra el impacto de los programas en términos de los objetivos reales del negocio, sustentando la asignación de recursos presupuestarios y mejorando la efectividad de los programas implementados por la organización. De esta manera, se constituye en una herramienta de soporte de importancia para la toma de decisiones de futuras acciones de capacitación.

### **Factores a considerar en el plan de adiestramiento**

Existen diversos factores que pueden incidir en el programa de adiestramiento retrasando o limitando las posibilidades de su implantación y efectividad.

Por su parte Villegas M, (1997) expresa lo siguiente: “Las organizaciones tienden a hacer aquello para lo que fueron creada siempre de la misma manera”, es por ello que existen factores que limitan el proceso de adiestramiento y se agrupan de la forma siguiente:

- La falta de comprensión sobre el adiestramiento, en cuanto a su relación con el propósito productivo de la organización.
- La falta de conocimiento sobre el papel del adiestramiento, en el proceso de cambio en la organización.
- La falta de capacidad para programar y evaluar los resultados del adiestramiento.
- La falta de recursos suficientes para cumplir una labor definida en el proceso de adiestramiento y desarrollo.

- La falta de confianza por parte de los directivos de empresas en las personas responsables de conducir el proceso. (pág. 218).

Al hablar de factores limitantes del adiestramiento es importante tomar en cuenta aquellos que tienen que ver con el individuo, con el instructor y con la organización, por tal razón es importante mencionar que diversos autores citan un conjunto de bloqueadores o limitantes de la efectividad del adiestramiento, los cuales se mencionan a continuación:

**Factores Individuales:** agrupa aquellas condiciones que dependen directamente del entrenado, tales como: falta de interés en el tema, motivación para aprender, preparación previa para el evento, información sobre el contenido del curso, experiencias previas, inexistencia real de la necesidad de entrenarse, ausencia de objetivos/expectativas esperados, entre otros.

**Factores Instruccionales o Académicos:** agrupa los aspectos relacionados con el diseño del programa, tales como: objetivos didácticos divorciados de la necesidad detectada, inapropiadas estrategias instruccionales, incompetencia del facilitador, inapropiado ambiente de aprendizaje.

**Factores Organizacionales:** agrupa aquellos factores inherentes a la organización donde labora el entrenado, tales como: inexistencia de objetivos o metas de adiestramiento a ser alcanzados, falta de seguimiento post-adiestramiento, ausencia de planes de acción, falta de apoyo supervisorio,

carencia de recursos de trabajo, falta de tiempo para aplicar lo aprendido, entre otros.

Por lo antes mencionado se puede decir que los factores que intervienen en el proceso de adiestramiento conforman los elementos más relevantes a considerar en conjunto para lograr cambios en el ambiente empresarial, proporcionando la efectividad y la calidad del proceso, necesarias para lograr los objetivos y metas propuestas.

### **Transferencia de Aprendizaje**

Según Cooperberg A. autor citado por Da Nobrega, Escandón y Padrón (2006):

La transferencia de aprendizaje ocurre cuando el aprender en un contexto determinado o con un conjunto de recursos, impacta en el rendimiento de otro contexto o con otros materiales. Por ejemplo, el hecho de que una persona sepa manejar un auto, puede ayudarle a aprender a manejar un camión. Si un alumno aprende matemática, le resultará más fácil aprender luego física, etc. (p.71)

Por consiguiente, cuando se planifica un proceso de adiestramiento uno de los objetivos que siempre se mantiene implícito es el de lograr la transferencia de conocimientos, ya que este proceso es el elemento clave que garantiza el éxito del mismo, en virtud de que consiste en la aplicación total y efectiva, en el lugar de trabajo, de las habilidades y los conocimientos

adquiridos durante un proceso de formación, situación que se espera de como resultado un nivel de desempeño mas alto y, por ende, una mayor productividad. Por tal motivo, al diseñar los programas de adiestramiento se deben tomar en cuenta todos los factores que puedan incidir en la efectividad de la transferencia del conocimiento, ya que el ideal es que las personas trasladen el 100% de sus conocimientos a sus áreas de trabajo. En tal sentido, los autores Broad M. y Newstrom J. (2002) “plantean que esto implica un trabajo en equipo en el cual tanto los directivos como los facilitadores y participantes deben involucrarse y responsabilizarse de todo, a fin de lograr que el conocimiento se aprenda, se aplique y genere el cambio esperado”.

### **Clasificación de la transferencia de aprendizaje**

De acuerdo a lo planteado por Da Nobrega, Escandón y Padrón (2006), “existen diferentes clasificaciones de transferencia de aprendizajes, las cuales varían de acuerdo a los estudios que han realizado grandes investigadores acerca del tema”. Así se mencionan:

#### **La Transferencia Cercana.**

Se refiere a poder transferir contenidos entre contextos muy similares, por ejemplo, cuando los estudiantes deben resolver un examen donde se plantean ejercicios muy parecidos a los que practicaron en sus casas y en el aula de clases.

### **La Transferencia Lejana.**

Se refiere a poder transferir contenidos entre contextos en apariencia remotos y ajenos unos de otros, por ejemplo, cuando un determinado mecanismo aprendido en un área, se utiliza para resolver problemas en otras áreas.

### **La Transferencia Positiva.**

Se define como la situación en la que el aprendizaje previo ayuda a adquirir nuevos conocimientos o habilidades. Por ejemplo, quienes hablan un idioma encuentran que es más fácil aprender otro idioma relacionado con el primero.

### **La Transferencia Negativa.**

Ocurre cuando el aprendizaje en un contexto impacta negativamente en el desempeño de otro contexto. Por ejemplo, a pesar de la transferencia positiva que implica el estudio de idiomas relacionados, también pueden presentarse diferencias en la pronunciación y el vocabulario y, por lo tanto, quienes aprenden asimilan la fonética del nuevo lenguaje y usan las nuevas palabras haciendo aproximaciones crudas en su lengua nativa u otra aprendida. La transferencia negativa causa problemas solo en los primeros estadios de aprendizaje de un nuevo dominio, luego, con la experiencia, quienes aprenden corrigen los efectos de la transferencia negativa.

## **Transferencia por la vía baja o refleja**

Sucede cuando las condiciones de estímulo en el contexto de transferencia son lo suficientemente similares a aquellas del contexto donde se desarrolló el proceso de aprendizaje, lo que permite desplegar respuestas bien desarrolladas y semiautomáticas, es decir, que no necesitan un mayor esfuerzo mental sino que constituyen un proceso relativamente reflejo. Por ejemplo; cuando una persona conduce una camioneta por primera vez se encuentra que los movimientos evocan la respuesta que utiliza para conducir un automóvil.

## **La transferencia por la vía alta o reflexiva.**

A diferencia de la transferencia refleja, la reflexiva depende de abstracciones mentales y de una búsqueda deliberada de conexiones como: ¿Cuál es el patrón general?, ¿Qué se necesita?, ¿Qué principios pueden aplicarse?, lo que se conoce, ¿puede ayudar?, Por lo tanto, este tipo de transferencia demanda tiempo que se traduce en un esfuerzo mental por establecer puentes entre lo aprendido en un contexto y la forma de aplicarlo en otro relativamente diferente.

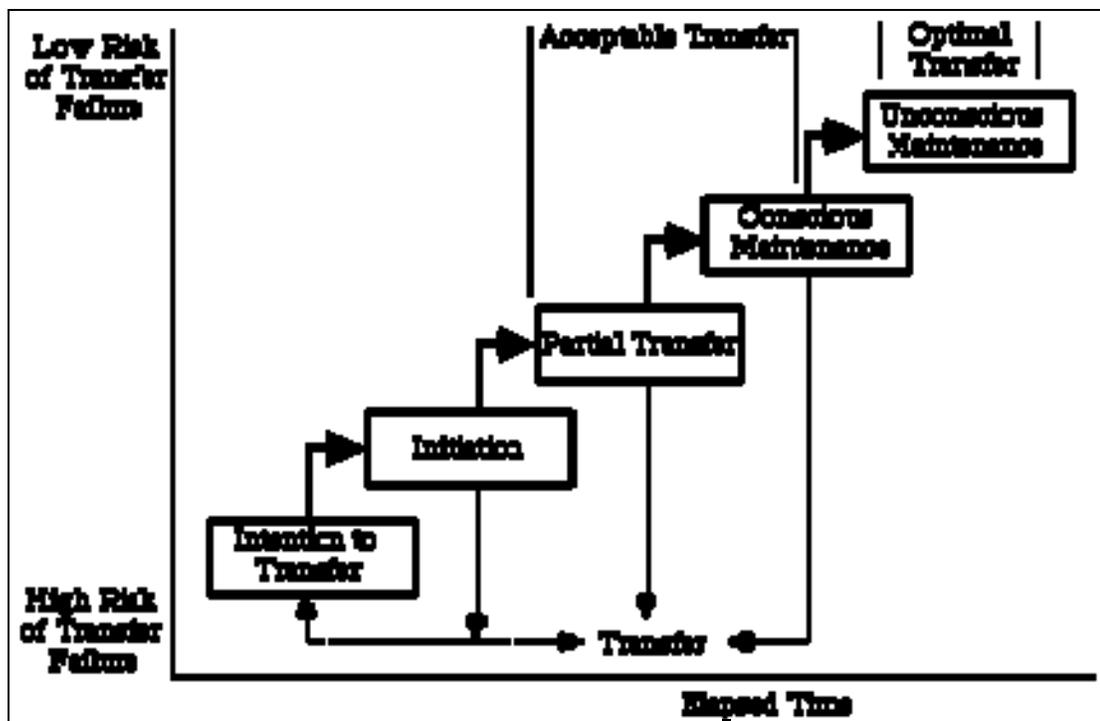
## **Proceso de transferencia de aprendizaje**

El proceso de enfoque refleja lo que realmente sucede como aprendices probar algunas de las habilidades, practicar, suspender su uso, o dejar de utilizar los conocimientos. El enfoque de proceso también permite a los profesionales para medir la transferencia en varios puntos sobre la

transferencia de tiempo continuo, y el grado de transferencia en esos puntos. Hay un grado aceptable de transferencia, y un grado óptimo.

Cada una de las etapas que se dan en el proceso (Ver figura N° 2) es un requisito previo para la siguiente, y hasta la etapa final se alcanza el alumno podrá recurrir a la formación antes de la conducta resultante en la transferencia fracaso. El riesgo de fracaso de transferencia es mayor en las primeras etapas.

Figura N° 2: Etapas del proceso de la transferencia



Fuente: Foxon M. (1994)

**Leyenda:** Intention to transfer = Intención de transferir.  
 Initiation = Iniciación de la transferencia.  
 Partial Transfer = Transferencia parcial.

Conscious Maintenance = Mantenimiento consciente de la transferencia.

Unconscious Maintenance = Mantenimiento inconsciente de la transferencia.

Low Risk of Transfer Failure = Bajo riesgo de transferencia para fallar.

High Risk of Transfer Failure = Alto riesgo de transferencia para fallar.

Elapsed Time = Periodo de tiempo

- **Intención de transferencia:** En este primer paso el participante inicia la actividad formativa con la motivación de aplicar conocimientos adquiridos durante el programa. Si el entrenamiento tuvo un nivel mediano o bajo de motivación para el participante, no se debe aspirar una transferencia o demostración de altos conocimientos, ni tampoco mejoras muy notorias o elevadas en el desarrollo del trabajo.
- **Iniciación de la transferencia:** Este paso se refiere a los experimentos o intentos que surgen del trabajador para aplicar cualquier aspecto adquirido en el curso y aplicarlo en su ambiente de trabajo, por tal motivo es un antecesor a la transferencia de conocimientos y al mantenimiento parcial de la misma.
- **Transferencia parcial:** Esto ocurre cuando solamente se transfieren algunas habilidades, lo cual puede suceder por diferentes razones como por ejemplo; la carencia de oportunidad, la falta de confianza, la falta de dominar la habilidad en el entrenamiento, una baja motivación, entre otras razones. La transferencia parcial también ocurre cuando algunas o todas las habilidades se utilizan esporádicamente, esto trae como consecuencia la poca práctica y el olvido de las mismas. Es posible que la transferencia parcial sea la más común, aunque ninguna investigación ha tratado específicamente esto.

- **Mantenimiento de la transferencia:** Este paso representa las dos etapas finales del proceso de la transferencia y se refiere a mantener el uso de las habilidades o conocimientos adquiridos aplicándolos en el puesto de trabajo durante el tiempo. En la primera etapa del mantenimiento el trabajador hace una opción consciente para utilizar las habilidades siempre que su uso sea apropiado. Cuando la utilización de las habilidades han progresado al uso inconsciente, las habilidades se han integrado en comportamiento de trabajo, la transferencia ha alcanzado el mantenimiento óptimo, ya que no hay recaída permanente a los patrones anteriormente aprendidos del comportamiento del trabajador.
- **Transferencia de fracaso.** A pesar de los intentos de solicitud (transferencia de inicio) o esporádica habilidad aplicación (cesión parcial), el alumno puede no ser capaz de integrar la formación dentro de su repertorio o de su labor de los comportamientos, y, finalmente, los intentos de cesar el uso de nuevos conocimientos y habilidades. Cuando la transferencia o cesión parcial de mantenimiento no se logra, la transferencia ha fracasado.

### **Matriz de Transferencia**

Una matriz de transferencia es un medio útil de presentar el proceso de transferencia del aprendizaje. Al constituir una matriz se deben incluir las sugerencias de las diferentes investigaciones que se han realizado en base al tema de la transferencia, como también las experiencias de los supervisores, facilitadores y trabajadores capacitados (Ver anexo N° 1).

Algunas de las sugerencias en la matriz pueden representar un cambio radical de los procedimientos y las políticas actuales de las organizaciones. Sin embargo, se puede adaptar e implementar tan sólo algunas ideas descritas en la matriz, con la finalidad de aumentar la posibilidad de que se apliquen los conocimientos y las habilidades nuevos en el trabajo. Cuantas más ideas y sugerencias puedan implementarse, más fuerte será la transferencia de aprendizaje. En el proceso las personas inmersas en el programa de formación, también contribuirán a sentar las bases para cambiar y mejorar el diseño de futuras intervenciones de aprendizaje.

Además de las sugerencias específicas que se puedan incluir en la matriz, las siguientes acciones son esenciales para que el proceso de transferencia del aprendizaje se lleve a cabo:

- Exploración y comprensión de la relación de los conocimientos y habilidades con los otros factores que afectan el desempeño en el lugar de trabajo.
- Establecimiento y mantenimiento de estructuras que den apoyo al desempeño deseado (por ejemplo, el uso de intervenciones que no sean de capacitación para tener influencia sobre otros factores que afectan el desempeño, como la retroalimentación constructiva, entre otras).
- Trabajo en equipo con todos los individuos que puedan dar apoyo al desempeño deseado en el trabajo.
- El uso de planes de acción o mecanismos similares para fijar y mantener expectativas y objetivos de desempeño claros y documentar el progreso y los desafíos.

- La creación de un ambiente de apoyo en el cual todos los empleados aprecien su potencial para mejorar los servicios, adquiriendo conocimientos y habilidades nuevas.

### **La evaluación de la transferencia**

Consiste en determinar si luego de un proceso de capacitación se producen los cambios esperados por parte los participantes. El hecho de que esto se produzca de manera positiva o que por el contrario no se observe ningún cambio, genera varias incógnitas, como por ejemplo: intensidad de manifestación de los cambios, que limitan los cambios, que los potencia y cómo pueden medirse.

Kirkpatrick D. Citado por Lara A., Díaz M y Chacón S. (2005) “entiende que la evaluación de la transferencia determina la amplitud del cambio de conducta”, ya que esta es referida no al comportamiento observable sino a la denominación que el autor da al nivel 3 de evaluación de la transferencia. Por tanto, el cambio se puede referir tanto a conocimientos, como a habilidades y actitudes.

Según Garavaglia P. Citado por Lara A., Díaz M. Y Chacón S. (2005), señala al menos dos motivos: “verificar el plan de aprendizaje y evaluar el sistema de mantenimiento y la duración del rendimiento”.

## **Fases para la evaluación de la transferencia en formación**

La formación debe entenderse en forma completa o integral en sus tres vertientes:

- En la asimilación de conocimientos.
- En la adquisición de habilidades.
- En el cambio de actitudes

La suma de los tres procesos conforma la aptitud, necesaria para la realización óptima de las tareas propias del puesto de trabajo, ya que poseen las competencias necesarias. Es en este momento donde estamos en condiciones de evaluar la transferencia de la formación. Esta evaluación debe tomar en cuenta la evaluación de los tres componentes mencionados anteriormente como lo son: Los conocimientos, las habilidades y las actitudes. Y a su vez se puede manifestar en la utilización de lo aprendido en una nueva situación, la contextualización de los recursos y la asociación de lo aprendido con cosas similares aprendidas anteriormente.

## **La funciones de la evaluación**

Para quienes se encargan del proceso de capacitación y desarrollo la evaluación de la transferencia del aprendizaje permite orientar el propio proceso de transferencia, justificar la inversión, justifica su propia gestión.

A los participantes les permite recibir un intercambio de información del grado de consecución de los objetivos, proporcionando medición y visibilidad de los resultados.

A la empresa, se le facilita justificar la inversión, refuerza las inversiones futuras en formación para la prevención, los cambios se notan y se deben a la capacitación.

### **Momentos de la evaluación de la transferencia**

Otro aspecto que se puede considerar para evaluar la transferencia es el momento más idóneo para llevarla a cabo. Cada autor considera unos plazos respecto a este tema.

Al respecto Da Nobrega, Escandón y Padrón (2006) consideran dos aspectos:

- La transferencia se ha de medir varias veces.
- La primera vez que se mida hay que dejar que transcurra un tiempo prudencial desde la finalización de la acción formativa, ya que hay que dar tiempo a que comience a asentarse la misma en el desempeño laboral.(p. 89)

Según Garavaglia P., citado por Lara A., Díaz M. y Chacón S. (2005), en cuanto a los indicadores que se puedan trabajar y llevar a cabo de un momento a otro señala aspectos tales como:

- La cantidad de habilidades y conocimientos aprendidos.
- La dificultad de las aptitudes.

- El carácter decisivo de las aptitudes.
- La cantidad de personal o de recursos.

## **Bases Legales**

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Para desarrollar las bases legales, se tomará en cuenta el Capítulo VI De los Derechos Culturales y Educativos, específicamente se tomará en cuenta el artículo 110, ya que se vincula con el tema de investigación, puesto que se enfoca en la importancia que tiene invertir en la adquisición de conocimientos a las personas. A continuación se cita el artículo mencionado

El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional. Para el fomento y desarrollo de esas actividades, el Estado destinará recursos suficientes y creará el sistema nacional de ciencia y tecnología de acuerdo con la ley. El sector privado deberá aportar recursos para las mismas. El Estado garantizará el cumplimiento de los principios éticos y legales que deben regir las actividades de investigación científica, humanística y tecnológica. La ley determinará los modos y medios para dar cumplimiento a esta garantía. (p. 27)

La preparación o el desarrollo de las personas, implica dedicación y ganas de superarse que por el buen conocimiento involucra la parte espiritual e intelectual, e incrementa las habilidades, destrezas y actitudes que les permitirán ser exitosas en el mercado, aunado a que se establecen

financiamientos por parte del Gobierno Nacional a través del ente adscrito para tal fin, por ello la empresa privada diseña planes de adiestramiento, vinculados con su naturaleza productiva, que aporte e incentive al crecimiento del aparato productivo, económico y social del país.

El citado artículo tiene estrecha relación con el tema de investigación, porque busca promover el conocimiento de las personas, y cómo estas pueden aplicar los mismos en los puestos de trabajo, en pro del crecimiento del país a nivel de ciencia y tecnología.

#### Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y Trabajadoras (2012)

Para el desarrollo de esta sección se tomara en cuenta el título V De la formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y las trabajadoras en el proceso social de trabajo, específicamente el artículo 312 del Capítulo III De la Educación desde el Trabajo Formación Tecnológica, ya que se vincula con el tema de investigación, puesto que se enfoca en la importancia de invertir en la formación tecnológica y técnica de los trabajadores y trabajadoras. A continuación se cita el artículo mencionado

El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto, los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo (p. 12)

La formación de los colaboradores dentro de las organizaciones implica que cada involucrado acceda a la mejora continua de los procesos, pudiendo la entidad de trabajo enviar a sus participantes a formaciones que conlleven a mejorar los procesos de la entidad de trabajo.

El artículo mencionado está vinculado con el tema de investigación, porque a través de la formación se busca poner en práctica los conocimientos adquiridos en el puesto, sirviendo de base a la entidad de trabajo para corroborar la rentabilidad del adiestramiento.

Igualmente el artículo 314 del capítulo antes mencionado que habla sobre el Mejoramiento continuo se vincula con el tema de investigación. A continuación el citado artículo

En todas las entidades de trabajo, se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción. (p. 12)

Las entidades de trabajo están en la obligación de formar a sus trabajadores sobre todo el proceso productivo que en ella sucede, tomando en cuenta calidad y cantidad de trabajo, que incide en la producción de la materia prima.

Se hace mención que el nexo del artículo con la investigación van ligados a la forma en que la entidad de trabajo aporta los insumos para que los

colaboradores aporten sus conocimientos y habilidades en pro de garantizar un mejor proceso en la elaboración de sus productos.

#### Ley Orgánica de Educación (2009)

Para desarrollar las bases legales, se tomará en cuenta el Capítulo II Corresponsales de la Educación, específicamente se trabajará con el artículo 22 Participación y obligación de las empresas públicas y privadas en la educación, ya que se vincula con el tema de investigación, puesto que se enfoca en la obligación de las entidades de trabajo en invertir en la formación de los colaboradores. Se menciona a continuación, el artículo mencionado

Las empresas públicas y privadas, de acuerdo con sus características y en correspondencia con las políticas intersectoriales del Estado y los planes generales de desarrollo endógeno, local, regional y nacional, están obligadas a contribuir y dar facilidades a los trabajadores y las trabajadoras para su formación académica, actualización, mejoramiento y perfeccionamiento profesional; así mismo, están obligadas a cooperar en la actividad educativa, de salud, cultural, recreativa, artística, deportiva y ciudadana de la comunidad y su entorno.

Las empresas públicas y privadas están obligadas a facilitar instalaciones, servicios, personal técnico y profesional para la ejecución y desarrollo de programas en las áreas de formación para el trabajo liberador, planes de pasantías para estudiantes de educación media general y media técnica, pregrado y postgrado universitario y en las modalidades del Sistema Educativo. La obligación opera también en la ejecución de aquellas acciones en las cuales intervengan en forma conjunta las empresas y los centros de investigación y de desarrollo tecnológico, dentro de los

planes y programas de desarrollo endógeno local, regional y nacional. (p. 13)

Las entidades de trabajo están en la obligación de formar a sus trabajadores y darles concesión para prepararse a nivel académico y formación técnica profesional que conlleve a la mejora de proceso productivo.

Se hace mención que la vinculación del artículo con la investigación van alineados, ya que a través de la formación recibida por los colaboradores, las entidades de trabajo garantizan su éxito o fracaso en el proceso productivo, que determina el desarrollo del país.

Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista INCES (2014)

Para el desarrollo de esta sección se tomara en cuenta el Capítulo X, Deducciones, específicamente el artículo 61, esto a su gran vinculación con el tema de investigación, puesto que se enfoca en la capacitación de los colaboradores y como el ente rector en la formación tecnológica y técnica de los trabajadores y trabajadoras, verifica si las entidades de trabajo están elaborando correctamente los mismos. A continuación se cita el mencionado artículo:

El Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista, revisará y aprobará los planes y programas de formación y autoformación colectiva que ejecutarán las entidades de trabajo, al año siguiente de su presentación y sus resultados serán notificados, a través de las unidades operativas (p. 70)

La formación de los colaboradores es vital, para que las entidades de trabajo, puedan invertir de forma adecuada en el conocimiento de sus trabajadores, beneficiando al desarrollo del país, y contribuyendo al mejoramiento continuo.

El artículo mencionado está vinculado con la investigación, porque con la respectiva aprobación de la Institución del estado se puede capacitar adecuadamente a sus colaboradores, teniendo la garantía del desarrollo progresivo de la organización.

### **Bases Normativas**

Contrato de Trabajo Colectivo SINSOLTRABOLFLAMUKO año 2013

Para desarrollar esta normativa, se tomará en cuenta lo descrito en la cláusula 21, explicando los programas de Adiestramiento; La citada cláusula se vincula con el tema de investigación, puesto que indica que las personas deben formarse para adquirir aprendizajes y conocimientos que permitan mejorar el proceso productivo de la empresa. A continuación se cita la misma.

La entidad de trabajo, debe garantizar y promover la formación en cursos de adiestramiento, adiestramiento y desarrollo de todo el personal de la organización, promoviendo e incentivando plan de carrera, así como también se toma en cuenta que la inversión garantizará mejorar considerablemente la productividad de las pinturas, y reducción de costos en procesos erróneos y mal elaborados, productos del desconocimiento o malas prácticas. (p. 13)

El adiestramiento del personal puede mejorar considerablemente los procesos productivos de la organización, siempre y cuando se garantice la formación óptima y que cubra las expectativas de los trabajadores y la organización.

La citada cláusula guarda amplia relación con el tema desarrollado, ya que gestiona el adiestramiento como un proceso de desarrollo de habilidades, actitudes y destrezas de las personas en sus puestos de trabajo, mejorando los procesos productivos en la elaboración de las pinturas, y los tiempos de respuestas, que se gana en producción, y cuantos errores se han minimizado.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se establece la metodología de la investigación en la que se soporta el estudio, además se detalla la naturaleza de la investigación, las estrategias, métodos y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo el estudio. Tal y como lo señala Arias (2006:145), quien explica el método científico como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”, este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confundidas o descartadas por medio de investigaciones relacionadas al problema.

#### **Diseño de la investigación**

Esta investigación es un diseño de tipo no experimental, ya que el proceso del adiestramiento es una variable que no podrá ser manipulada, es resultado de variables que han sucedido previamente, observándose como sucederá el fenómeno en su contexto natural o real. Según Méndez (2000:125) “La investigación no experimental evalúa el fenómeno o hecho objeto de estudio, pero no pretende explicar las causas por lo que el efecto se ha originado”; es decir hace permisible medir lo que se pretende sin condicionar los resultados.

Dado que la investigación tiene como objetivo analizar el proceso de de adiestramiento en una empresa de fabricación y distribución de pinturas ubicada en el estado Carabobo, con el fin de mejorar el desempeño laboral,

sin alterar ningún elemento y/o condiciones dentro del entorno de trabajo, el estudio tendrá un diseño que la caracteriza de ser no experimental. Del mismo modo el diseño se catalogará como transeccional descriptivo, al respecto Méndez. (2006:210), señala que “tiene por objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población”. Se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

La investigación persigue analizar el proceso de adiestramiento en una empresa de pinturas ubicada en el estado Carabobo, para ello se hace indispensable indagar información útil para los sujetos objetos de estudio, y como impactan las variables en algún momento específico.

### **Tipo y Nivel de la Investigación**

La recolección de información se realizará de forma directa al área de estudio donde se lleva a cabo dicha investigación, la cual estará representada por la Gerencia de Recursos Humanos y Producción, así como los controladores de procesos de la empresa objeto de estudio. En tal sentido, el estudio se apoyará en una investigación de campo que según Arias (1999:152), la define como aquel que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular variable alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”.

Así mismo, es de campo, porque el investigador tomará información directa de los trabajadores y junta directiva de la empresa, referente a todas

las Necesidades de Adiestramiento y el impacto organizacional que incide este tipo de actividades.

La presente investigación es de naturaleza descriptiva, fundamentándose en el objetivo principal, que consiste en analizar el proceso de adiestramiento, con el fin de mejorar el desempeño laboral, explicando variables propias de la empresa, relacionadas con los procesos de mejora continua, que impactan los conocimientos adquiridos y las ganancias obtenidas.

Según el propósito de la investigación, se puede señalar que el estudio se encuentra enmarcado en nivel descriptivo, el cual según Arias (1999:425), la investigación descriptiva, “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos”, es decir que dicha investigación trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta de la situación.

### **Población y Muestra**

La presente investigación se encontrará conformada y delimitada por el personal que labora en el cargo controlador de procesos en una empresa, ubicada en Guacara, estado Carabobo, la cual estará representada por veintitrés (23) trabajadores del área de producción Latex, de los cuales son cinco (05) mujeres y dieciocho (18) hombres. Según Arias F. (1999:136) la población está conformada por unidades de estudio que presentan características comunes, para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Así mismo Méndez C. (2000:258) define a la población

como “la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen características común, la cual se estudia y dan origen a los datos de la investigación”.

Tabla 4 Distribución de cargos del personal de la empresa

<b>Cargos</b>	<b>Totales</b>
Junta Directiva	05
Analistas de Planta y Administrativos	50
Asesores de Ventas	07
Aprendices INCES	08
Médico Ocupacional	01
Enfermera	01
Inspectores de Seguridad Física	03
Operadores de Planta	165
<b>Controladores de procesos</b>	<b>23</b>
Gerentes de Planta y Administrativos	17
Supervisores de Planta	20
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>

Fuente: Empresa de Pinturas, ubicada en Guacara, estado Carabobo (2015).

En la tabla, se indica el total de trabajadores que conforman la población de la empresa objeto de estudio, destacando como los colaboradores que desempeñan el cargo Controlador de Procesos, pueden comprobar hasta qué punto la empresa de Pinturas, lleva a cabo el proceso de adiestramiento

En la presente investigación, es de principal interés tomar la totalidad de la población como muestra dentro de la empresa objeto de estudio, ya que está formada por un limitado número de elementos (población finita).

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Con la finalidad de obtener la información requerida para el desarrollo de la presente investigación será de vital importancia la definición de las técnicas e instrumentos de recolección que se utilizarán para el estudio de los objetivos planteados. De acuerdo con Arias (1999:259), “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la

información” Son ejemplos de técnicas, la observación directa, la encuesta, la entrevista, el análisis documental, entre otros. En cuanto a los instrumentos, (ob. Cit:261), plantea que “Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información”.

Así mismo Méndez (2000:275), señala que “las técnicas y los instrumentos utilizados para obtener la información necesaria en una investigación, comprenden los recursos de los que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ello la información”.

La primera técnica utilizada será una encuesta por lo que se elaborará como instrumento un cuestionario conformado por 24 reactivos a los cuales, los Controladores de Procesos, tendrán la oportunidad de responder tomando en consideración cinco alternativas:

- 5. Totalmente de Acuerdo (TDA)
- 4. De Acuerdo (DA)
- 3. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (NA/ND)
- 2. En Desacuerdo (ED)
- 1. Totalmente en Desacuerdo (TED)

Así mismo Arias (1999:255), define el cuestionario como el “formato que contiene una serie de preguntas en función de la información que se desea obtener y que se responde por escrito”. El cuestionario se elabora creando ítems con base a los siguientes indicadores: Contenido del curso, aplicación en puesto de trabajo y beneficios tangibles.

La segunda técnica de recolección de datos que se utiliza en la presente investigación es la entrevista, y como el instrumento de la misma la guía de

entrevista semiestructurada. Méndez (2001:125) cita a Hernández (2003:265), al referirse a la entrevista semiestructurada “como una conversación entre dos o más personas, en la cual uno pregunta (entrevistador) y otro responde (entrevistado). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional”.

Para ello se elaborara una Guía de Entrevista Semiestructurada que consta de 24 preguntas, para ser aplicadas a los Gerentes de Recursos Humanos y de Producción respectivamente para dar respuesta a los objetivos específicos. La Guía de Entrevista Semiestructurada se elaborará creando ítems con base a los siguientes indicadores: Contenido del curso, aplicación en puesto de trabajo, beneficios tangibles, datos básicos de la capacitación recibida, impresiones de la evaluación, personal evaluado, elementos de evaluación de la capacitación, objetivos de la evaluación, dificultad para la evaluación de la capacitación, momentos de la evaluación.

La tercera técnica de recolección de datos es la revisión documental, Méndez (2001:126) la define como “La técnica donde se recurre a información escrita, ya sea bajo la toma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hecha por otros o como textos que en sí mismo constituyen los eventos de estudio”.

Para está investigación se utiliza la consulta de formatos que se encuentran en la gerencia de recursos humanos.

## **Técnicas de Análisis y Presentación de la Información**

Dado que las técnicas de recolección de datos serán la entrevista y la encuesta, se realizarán análisis cualitativos y cuantitativos respectivamente. El proceso de análisis se viene llevando a cabo desde el momento en que el investigador desconoce qué preguntas conviene realizar hasta después de analizar las impresiones iniciales y formular conclusiones y recomendaciones.

Para Arias, F. (1999:259), el análisis constituye un proceso que involucra la clasificación, procesamiento e interpretación de la información procedente de la recolección de datos, con el objetivo de hacer conclusiones específicas relacionadas con el evento de estudio, y de esa manera responder a las interrogantes de investigación. Para ello, se debe hacer un análisis cuantitativo para aquellos datos obtenidos a través de instrumentos objeto de tratamiento estadístico y un análisis cualitativo para los datos de los registros de información que requieran explicación.

El análisis estadístico se hará usando un paquete estadístico. El mismo contiene programas que permiten realizar análisis de un conjunto desde el punto de vista descriptivo hasta el inferencial tanto univariado como multivariado. Una vez analizada, categorizada y sustentada la recogida de información (en caso de la entrevista), se recurrirá al método comparativo constante. De acuerdo con Méndez (2005:458) “Es un método de investigación cualitativa que usa un conjunto sistemático de procedimientos para desarrollar teoría derivada inductivamente de los datos empíricos”.

Se considera fundamental las categorizaciones que surjan, ya que son conceptos que se van identificando. Éste proceso se realizará en base a la entrevista elaborada, vaciada en un formato, donde se refleja la realidad a través del relato, la captación de la subjetividad que percibe el entrevistador y las ideas que van surgiendo. Así mismo, el investigador codificará los datos dentro de cada categoría como sea posible, comparando con incidentes previos del instrumento, elaborando y transcribiendo ideas que surjan en el momento.

En el caso del cuestionario, se recurrirá a la tabulación de resultados, reflejando una tabla valores y porcentajes de la realidad de la empresa de pinturas, sin ningún tipo de información adicional, de forma explícita y organizada, donde los datos se recogerán, analizarán y procesarán los mismos, esto es, lectura de datos, estadísticas básicas y tablas de frecuencia, con el objetivo de concluir sobre la existencia o no de relaciones entre eventos o situaciones, porque le aportan al investigador patrones de comparación o criterios de referencia. Para la codificación se usarán números ordinales desde el cero hasta el valor que fuese necesario para incluir las respuestas dadas. Las opciones codificadas se tabulan en matrices de doble entrada, relacionando las variables aplicables en cada caso con los individuos. La interpretación de la información se realiza con base en el marco teórico que sustenta el trabajo y los resultados de la investigación.

**Cuadro 01**  
**Técnico Metodológico**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición de la dimensión	Indicadores	Items	Técnicas e instrumentos	Fuentes
Analizar el proceso de adiestramiento en una empresa de fabricación y distribución de pinturas ubicada en el estado Carrabobo	Describir la situación actual de la línea de producción Látex, en cuanto al proceso de adiestramiento recibido por su personal	Situación actual de la línea de producción Látex, en cuanto al proceso de adiestramiento recibido	Mide en qué frecuencia el personal ha recibido las capacitaciones	1- Caracterización	1.1 Género 1.2 Edad 1.3 Nivel académico 1.4 Antigüedad 1.5 Cargo	Entrevista Entrevista semi estructurada Revisión documental	Gerente de Producción
				2- Materia Prima	2.1 Cantidad solicitada 2.2 Uso 2.3 Desperdicios		
				3- Planificación	3.1 Porcentaje de cumplimiento mensual. 3.2 Ventas de pinturas 3.3 Líneas de producción 3.4 Horas hombres empleadas 3.5 Equipos disponibles 3.6 Estrategias de producción		
				4- Distribución de tareas	4.1 Eficacia 4.2 Eficiencia 4.3 Precisión 4.4 Confiabilidad		

Fuente: Pinto (2016)

**Continuación....**

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición de la dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos	Fuentes
Analizar el proceso de adiestramiento en una empresa de fabricación y distribución de pinturas ubicada en el estado Carabobo	Diagnosticar el proceso de adiestramiento recibido por los trabajadores de la gerencia de producción en la empresa objeto de estudio	Proceso de adiestramiento recibido por los trabajadores de la gerencia de producción	Permite verificar si los trabajadores de producción han recibido capacitación acorde a sus puestos de trabajo.	5-Diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento	5.1 Misión 5.2 Visión 5.3 Valores 5.4 Objetivos 5.5 Políticas 5.6 Funciones del cargo 5.7 Perfil del cargo		
				6-Planificación	6.1 Instructores 6.2 Estructura organizativa 6.3 Entes didácticos 6.4 Recursos 6.5 Necesidades ocupacionales 6.6 Necesidades individuales 6.7 Necesidades Organizacionales 6.8 Proveedores 6.9 Tiempo de ejecución 6.10 Beneficios	Entrevista Entrevista semi estructurada Revisión documental	Gerente de Recursos Humanos
				7-Ejecución	7.1 Cumplimiento de objetivos 7.2 Método de enseñanza 7.3 Estrategias		
				8-Evaluación	8.1 Instrumentos de evaluación 8.2 Momentos 8.3 Seguimiento 8.4 Retorno 8.5 Impacto en la ejecución de tareas.		

Fuente: Pinto (2015)

### Continuación....

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensión	Definición de la dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos	Fuentes
Analizar el proceso de adiestramiento en una empresa de fabricación y distribución de pinturas ubicada en el estado Carabobo	Determinar la opinión de la gerencia de planta en cuanto al proceso de adiestramiento aplicado a los controladores de procesos.	Opinión de la gerencia de planta en cuanto al proceso de adiestramiento aplicado a los controladores de procesos.	Aspectos que los controladores de procesos colocan en práctica, al momento de ser capacitados.	9- Qué se evalúa	9.1 Información del evento. 9.2 Comentarios de los colaboradores. 9.3 Logro de objetivos profesionales 9.4 Transferencia del aprendizaje 9.5 Proceso productivo 9.6 Métodos de trabajo	Encuesta Cuestionario	Controladores de procesos
				10- Personal evaluado	10.1 Retroalimentación 10.2 Impacto del retorno a los puestos. 10.3 Beneficios para las áreas de la empresa. 10.4 Cumplimiento de metas. 10.5. Beneficios para el trabajador	Entrevista Entrevista semi estructurada	Gerente de Producción
				11- Personal evaluador	11.1 Involucramiento de todos los responsables		

Fuente: Pinto (2015)

## **Proceso y análisis de la información.**

En relación al procesamiento y análisis de la información recabada, a partir de las técnicas e instrumentos de recolección de datos aplicados, la data se procesó y la información obtenida se presenta destacando los elementos esenciales obtenidos en la entrevista, valiéndose de procedimientos básicos de estadística descriptiva.

## **CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

Las investigaciones de campo, luego del desarrollo de las estructuras teóricas y metodológicas, requieren del análisis e interpretación de los resultados obtenidos, al ser aplicados los instrumentos, esto con el fin de recolectar la información necesaria para dar cumplimiento a los objetivos planteados inicialmente. A fin de analizar el proceso de adiestramiento en una empresa de fabricación y distribución de pinturas ubicada en el estado Carabobo, con el fin de mejorar el desempeño laboral y cada uno de sus objetivos planteados se crearon y aplicaron dos instrumentos, un cuestionario, donde la información obtenida, se procedió a tabularla para realizar el tratamiento correspondiente de los datos numéricos, para el análisis de los mismos que serán los que indiquen las conclusiones a las cuales llega la investigación, en cuanto a la percepción de los controladores de procesos sobre el adiestramiento y sus beneficios al ponerlos en práctica.

Este aparte según Sierra (1991; 458) “busca hacer explícitas las propiedades, notas y rasgos de todo tipo que en relación a las variables estudiadas, se derivan de las tablas en las que se condensa la clasificación

Igualmente, se llevó a cabo una entrevista semi estructurada dirigida al Gerente de Recursos Humanos y al Gerente de Producción, en la empresa objeto de estudio, la cual obtuvo como resultado información de gran valor para dar respuesta a los tres objetivos específicos del presente trabajo de

investigación determinando la significación y alcance sociológicos de dichas propiedades y rasgos, es decir, los datos objeto de análisis pueden haber sido obtenidos mediante el propio trabajo de investigación o pueden proceder de otras investigaciones o fuentes. Los primeros reciben el nombre de datos primarios y, los segundos, de datos secundarios según la fuente que trabaje, así mismo, en ambos casos puede tratarse de datos no numéricos de carácter cualitativo o pueden tener carácter numérico o cuantitativo.

Según Palella y Martins (2005; 170), expresa que “la interpretación de los resultados consisten en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando tales datos en un contexto teórico”. Presentando los registros que apoyan este estudio relacionado con el análisis del retorno en actividades de adiestramiento, a los controladores de proceso, organizados en cuadros de frecuencia, con el respectivo análisis, según los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento, para cumplir con los objetivos de la investigación.

La presentación de los resultados se elaboró en función a los objetivos determinados por medio de cuadros y análisis para demostrar las respuestas de los sujetos de investigación, permitiendo responder a las preguntas establecidas en el planteamiento del problema, donde se ordenan los resultados obtenidos desde la entrevista aplicada a los gerentes de recursos humanos y producción, respondiendo al primer objetivo de la investigación que trata de describir la situación actual de la línea de producción Látex, en cuanto al proceso de adiestramiento recibido por su personal, también se responde al objetivo específico número dos que trata de diagnosticar el proceso de adiestramiento recibido por los trabajadores de la gerencia de

producción en la empresa objeto de estudio, con el fin de conocer sus puntos de vistas en cuanto a la formación recibida, igualmente se da respuesta al objetivo específico número tres que habla sobre determinar la opinión de la gerencia de planta, en cuanto al proceso de adiestramiento aplicado a los controladores de procesos, constatando con los colaboradores y el gerente de área que tan eficiente ha sido la gestión de capacitación en el área

Para dar respuesta a los objetivos planteados en la presente investigación es de vital importancia la interpretación de cada indicador en el cuestionario y así poder analizar el adiestramiento en una empresa de pinturas ubicada en el estado Carabobo, con el fin de mejorar el desempeño laboral de los controladores de procesos. Los mismos se mencionan a continuación: **El primero** Describir la situación actual de la línea de producción Látex, en cuanto al proceso de adiestramiento recibido por su personal; **el segundo** Diagnosticar el proceso de adiestramiento recibido por los trabajadores de la gerencia de producción en la empresa objeto de estudio; y **el tercero** Determinar la opinión de la gerencia de planta, en cuanto al proceso de adiestramiento aplicado a los controladores de procesos. Así mismo se fortaleció este estudio con la compilación documental de información para soportar los análisis realizados.

Es de importancia señalar que la entrevista semi-estructurada estuvo enfocada en las dimensiones desarrolladas, como lo son: Caracterización, materia prima, planificación, distribución de tareas, Diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento (DNA), planificación, ejecución, evaluación, que se evalúa, personal evaluado, personal evaluador es decir, para los efectos de la investigación se tomaran en consideración once (11) indicadores, de los cuales los últimos tres (03) serán comparado con los análisis de la información suministrada por Controladores de Procesos

Por lo anteriormente expuesto y para dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados, a continuación detallamos en primer lugar, los resultados arrojados por la entrevista semi estructurada realizada.

**Objetivo N°1.** Describir la situación actual de la línea de producción Látex, en cuanto al proceso de adiestramiento recibido por su personal

**Técnica:** Entrevista al Gerente de Producción

**Instrumento:** Guía de entrevista semi estructurada

Cuadro 6 Respuestas de la Entrevista semiestructurada. Indicador: Caracterización

Indicador: Caracterización	
Personal entrevistado: Gerente de Producción	
Preguntas Realizadas	
1-¿Cuántos hombres y mujeres, tienen en la línea de producción late?	R1= Actualmente la plantilla está conformada por veintitrés (23) controladores de procesos, de los cuales cinco (05) son mujeres dieciocho (18 hombres), que han recibido formación en el proceso de formulación.
2-¿Qué promedio de edad tienen los citados colaboradores?	R2= Entre veintitrés (23) y cuarenta y cinco (45) años aproximadamente, las mujeres ente veintitrés (23) y treinta y cuatro (34) años y los hombres entre veintiséis (26) y cuarenta y cinco (45) años respectivamente.
3-¿Su personal es profesional?, ¿Qué nivel académico manejan?	R3= Las cinco mujeres son profesionales: una es especialista en procesos químicos, tres son ingenieros químicos y una es Técnico Superior Universitario en Química. De los hombres sólo dos son Técnicos Superiores Universitarios en Procesos Químico, y otro controlador es Ingeniero Industrial, el resto o son bachilleres y/o no culminaron secundaria. Los conocimientos son empíricos.
4-¿Qué antigüedad poseen?	R4= Quién tiene menos tiempo en la empresa su antigüedad es de cinco años (seis controladores de procesos), el resto tiene antigüedad entre quince (15) y veintitrés (23) años de servicios.

Elaborado por: Pinto (2016)

Continuación....

Indicador: Caracterización	
Personal entrevistado: Gerente de Producción	
Preguntas Realizadas	
5-¿Cuántos cargos existen dentro de la línea de producción látex?	R5= Actualmente se manejan seis cargos
6-¿Cuáles son esos cargos?	R6= Operador general, operador medio, operador calificado, controlador de procesos, supervisor de línea y gerente de línea.
7-¿El personal rota en el puesto de trabajo?	R7= Cumpliendo con la contratación colectiva, normalmente los operadores generales, después de dos meses son promovidos a operadores medios u operadores calificados, de resto sólo se cumplen suplencias en los cargos de supervisión, porque si los controladores de procesos salen de vacaciones, o ameritan estar de reposo por indicaciones médicas, se contratan pasantes universitarios químicos que los suplan

Elaborado por: Pinto (2016)

Según las respuestas planteadas en el cuadro anterior, el Gerente de Producción debe incentivar a sus colaboradores a ejecutar las tareas ampliando los conocimientos con especializaciones y programas específicos relacionados con el puesto de trabajo al cual están vinculados con la organización; así mismo se evidencia que no se cumple con rotaciones o planes de desarrollo, exceptuando los establecidos en el contrato colectivo, lo que pudiera acarrear desmotivación entre los colaboradores

Cuadro 7 Respuestas de la Entrevista semiestructurada. Indicador: Materia Prima

Indicador: Materia Prima	
Personal entrevistado: Gerente de Producción	
Preguntas Realizadas	
8-¿Cómo es el proceso de solicitud de materia prima?	R8= Al estar el stock en un cincuenta por ciento (50%), debe solicitarse inmediata s reposición, semanalmente se ingresa al sistema y se contabiliza el inventario para cotejar y cuadrar. Al llegar a su mitad, se envía a través del SAP, y el reporte se adjunta a la solicitud entregada a compras
9-¿Cuál es la frecuencia de solicitud de la misma?	R9= En condiciones normales, cada dos meses.
10-¿Dónde se resguarda la materia prima?	R10= En el área de recepción de materiales
11-¿Quién custodia y monitorea la misma?	R11= El gerente de planta es quien informa la materia prima recibida en cantidades colores.
12-¿Cómo se procesa la materia prima?	R12= Se divide por línea de producción latex, y esta a su vez por líneas de producción (armonía, fla Wall, regional y mas color), al tener clara esta división, se procede a clasificar la cantidad de resina, color, espesor y químico que be ser procesado en la formulación que da vida a la gama de colores ofertados por producto.
13-¿Le dan el uso adecuado?	R13= Considero que si, aunque es la junta directiva quien indica la cantidad a procesar (ocurre con pedidos hechos vía convenio)
14-¿En qué porcentaje se deja desperdiciar Materia prima?	R14= No manejo números o cifras en pérdida, sin embargo, todos los desperdicios se observan en grandes cantidades, ya que se utilizan varios envases para colocarlos
15-¿Luego del adiestramiento realizado, en que porcentaje se recuperan los residuos?	R15= No he notado la diferencia, realmente no he hecho seguimiento, pero se nota el poco uso de envases.

Elaborado por: Pinto (2016)

De acuerdo a las respuestas dadas por el gerente de producción, se nota el poco interés en involucrarse en los procesos aprendidos en el puesto de trabajo, y, si bien es cierto que los propios colaboradores son quienes deben estar al tanto de su aprendizaje profesional, es el gerente de ésta área quien debe constatar a través del seguimiento si las enseñanzas y conocimientos reforzados y/o adquiridos están impactando en el proceso productivo.

Cuadro 7 Respuestas de la Entrevista semiestructurada. Indicador: Planificación

Indicador: Planificación	
Personal entrevistado: Gerente de Producción	
Preguntas Realizadas	
16-¿Cómo se planifican a nivel de departamento para llegar a las metas?	R16= No planificamos, sólo fijamos compromisos, y si hacemos a nivel de números, es porque la junta directiva lo solicita.
17-Pero, ¿Posterior al adiestramiento?	R17= Se sigue trabajando de la misma manera, ya que estamos controlados por junta directiva
18-¿Qué ideas aportan para la venta del producto final?	R18= Los controladores de procesos, pueden acelerar la formulación, sólo así garantizan el incremento de la producción, generando mayor volumen de ventas.
19-¿La línea de producción látex, cuantas veces ha recibido capacitación en el año?	R19= De hecho, es la que más ha recibido capacitación, hace tres meses se formaron los controladores de procesos en pinturas electrostática, donde se destaca el proceso de formulación y revestimiento de pinturas, antes de su proceso.
20-¿Cómo planifican las horas de trabajo del personal?	R20= Se colocan en cartelera las horas hombres estimadas de trabajo, excluyendo reposos vacaciones, recursos humanos nos baja esta información, ya que ellos son los garantes de cumplir este proceso, una vez que esto es posible, se baa la información a los colaboradores.

Elaborado por: Pinto (2016)

Continuación....

Indicador: Planificación	
Personal entrevistado: Gerente de Producción	
Preguntas Realizadas	
21-¿Cómo controlan las ausencias del personal?, ¿ Se toma conciencia al momento de recibir la capacitación?	R21= No existe control lamentablemente, los colaboradores se sienten apoyados por el sindicato, ya que no le dan la debida importancia, reciban la cantidad de formación que reciban no les importa.
22-¿Cuántas horas reales cumple la línea látex vs las planificadas?	R22= En promedio se cumplen 2080 de 2400 planificadas
23-¿Qué acciones tienen planificadas colocar en práctica, para hacer cumplir las horas hombres?	R23= Reuniones informativas entre el equipo de producción látex; sustitución y/o apoyo del personal para cumplir la rotación, sin descontrolar la planificación de las horas.
24-¿Cómo utilizan los equipos disponibles?	R24= Se utilizan tres máquinas de procesos, se programa el tiempo, ya que es compartida con otras áreas.
25-¿Qué uso le dan a los equipos luego de las capacitaciones?	R25= Se mejoran los tiempos de uso. Los controladores pueden reducir procesos y fácilmente en tiempo, utilizar mecanismos que redireccionen ágilmente los procesos de revisión y formulación de la materia prima.
26-¿Qué estrategias de producción han empleado para incrementar las fórmulas?	R26= Mezcla de fórmulas, uso de revestimiento para la línea armonía y fla Wall (pinturas clase A y B+) para darle vida a la fórmula; controlar la pintura que se va procesando en las máquinas.

Elaborado por: Pinto (2016)

De acuerdo a las respuestas dadas por el gerente de producción, se nota el poco interés en involucrarse en los procesos aprendidos en el puesto de trabajo, y, si bien es cierto que los propios colaboradores son quienes deben estar al tanto de su aprendizaje profesional, es el gerente de ésta área quien debe constatar a través del seguimiento si las enseñanzas y conocimientos reforzados y/o adquiridos están impactando en el proceso productivo.

Cuadro 8 Respuestas de la Entrevista semiestructurada. Indicador: Beneficios tangibles

Indicador: Beneficios tangibles	
Personal entrevistado: Gerente de Producción	
Preguntas Realizadas	
13-¿Los procedimientos se realizan en menos tiempo? Justifique su respuesta	R13= Si, he podido notar que los colaboradores son más ágiles, formulan en menos tiempo, realizan actividades alternas a la elaboración de pintura electrostática, considero que el ahorro de tiempo es importante, diría que se administran media hora menos en las actividades cotidianas.
14-¿Cuántas cantidades de recursos son utilizados para la formulación?, ¿Minimiza su uso?	R14= Se utilizan alrededor de cinco materiales, ellos se formulan fácilmente para la obtención de pinturas electrostática mezcladas previamente, y su diseño implica que el uso esté adaptado al ahorro de la materia prima empleada.
15-En cuanto al uso de la máquina procesadora, ¿Verifica si quedan residuos dentro la misma?	R15= Si, diariamente antes de la salida de planta, personalmente verifico si se uso correctamente la materia prima, y chequeo si las máquinas quedan aptas para el día siguiente, ellas son muy delicadas.
16-¿Se ahorra tiempo al realizar el primer proceso de mezcla?, ¿Hay un adecuado uso de la materia prima?	R16= Se ahorran 10 minutos, y claro que la materia prima se utiliza con conciencia, pensando en la escasez y el tiempo de llegada del producto.
17-¿Cuánto tiempo después de la formación se están entregando la fórmulas procesadas a los departamentos involucrados?, ¿Se nota la diferencia?	R17= En dos días se entregan a control de calidad, e inmediatamente a producción, para que se chequee y produzca la pintura. Se evidencia una mejoría en el tiempo, de cinco días a dos se considera ganancia, ya que además de ahorro, se puede invertir en mas productos.
18-¿Se realizan nuevas técnicas para formular pinturas de larga duración y corrosión? ¿Por qué si o por qué no?	R18= Se modifica el proceso de dosificación de la materia prima, porque las pinturas de larga duración, quedan más fáciles de procesar y mezclar para que las fórmulas queden acorde a lo esperado por la gerencia alta

Elaborado por: Pinto (2016)

Continuación...

Indicador: Beneficios tangibles	
Personal entrevistado: Gerente de Producción	
Preguntas Realizadas	
19-¿Los pigmentos y solventes empleados se utilizan en cantidades exactas? ¿Son de larga duración?	R19= Para ser exactos, en proporciones de cinco diarios, se vencen anualmente, se trata de administrar para que el producto rinda.
20-¿Por qué se registra la fórmula en sistema? ¿Qué impacto tiene al leerse en la máquina de procesadora?	R20= Para que quede la evidencia, de esta forma, es más fácil ubicar resultados y procesos, y se respuesta rápida a posesos como auditoría, la resistencia al cambio ha sido considerable, los usuarios se sienten desplazados por las máquinas
21-Cuando se reprocesan las fórmulas, ¿Está usted en conocimiento?, ¿Qué tipo de errores son los más comunes?	R21= Con este nuevo proceso, sólo chequeo los materiales en cantidad y tipo de fórmula, firmando dos juegos de resultados. Los errores más comunes son los del proceso y la explicación del uso de la pintura para corrosión.
22-¿Aplican alguna técnica que implique el uso adecuado de los productos?	R22=La técnica del proceso automatizado de materia prima, ya que especifica la calidad del producto.
23-¿Con que frecuencia solicitan la reposición de materiales e implementos para la formulación de la materia prima?, ¿Piden autorización para solicitar materia prima adicional?	R23= Se solicita de forma mensualmente, anteriormente, producto de malas prácticas con la formulación de productos, se solicitaban semanalmente, debido al desconocimiento.

Elaborado por: Pinto (2016)

Según información suministrada por el gerente de Producción, existe un control sobre los productos utilizados por los controladores de procesos, esto se debe a que éstos han comprendido su forma de empleo, incluso a mejorar su calidad, tomando sólo aquellos materiales estrictamente necesarios para rediseñar las cantidades exactas de materia prima.

**Objetivo N°2.** Diagnosticar el proceso de adiestramiento recibido por los trabajadores de la gerencia de producción en la empresa objeto de estudio.

**Técnica:** Entrevista al Gerente de Recursos Humanos

**Instrumento:** Guía de entrevista semi estructurada

Cuadro 9 Respuestas de la Entrevista semiestructurada. Indicador: Detección Necesidades de Adiestramiento

Indicador: Detección Necesidades de Adiestramiento	
Personal entrevistado: Gerente de Recursos Humanos	
Preguntas Realizadas	
1. ¿La empresa tiene definida su misión y visión?	R1= Si. La tiene reflejada, de hecho en la página web de la empresa, el cliente puede visualizarla
2. ¿La misión y visión de la organización es conocida por todos los trabajadores?	R2= Considero que si, ya que en cartelera esta publicada.
3. ¿La empresa tiene definida los valores?	R3= No lo tiene, el equipo de Recursos Humanos, se reunió con la junta directiva, para definirlos bien.
4. ¿Los valores de la organización son conocidos por los trabajadores?	R4= No, porque lamentablemente la empresa no los conoce.
5. ¿Los valores están definidos con conductas observables que lo acompañen?	R5= No aplica al modelo de cultura establecido por esta organización
6. ¿Los valores de la organización son realmente practicados por todos los miembros que la integran?	R6= Precisamente En pro de su cumplimiento, es que desde la gerencia de Recursos Humanos, estamos trabajando para velar su puesta en práctica

Elaborado por: Pinto (2016)

Continuación...

Indicador: Detección Necesidades de Adiestramiento	
Personal entrevistado: Gerente de Recursos Humanos	
Preguntas Realizadas	
7 ¿Se manejan índices de gestión dentro de la organización?	R7= Se maneja el de rotación, ausentismo, selección y capacitación. Éste último indicador, recién es puesto en práctica.
8 ¿Cuál es el papel que juegan los índices de gestión en el proceso de adiestramiento?	R8= Conlleva a una mejor planificación, ya que puede utilizar una data real sobre el personal, perfiles y cursos recibidos y por recibir
9 ¿Cuál es el rol que juegan todas estas información (misión, visión, objetivos, índices de gestión, etc.) en el proceso de diagnóstico de necesidades de adiestramiento?	R9= Da una visión clara de la identificación hacia la organización, pudiendo establecer las carencias existentes en valores y necesidades comunes entre sus miembros.
10 ¿Posee el departamento La Sección de Adiestramiento objetivo y/o política interna? En caso de ser afirmativa: Especifique.	R10= No lo posee.
11 ¿Cuáles son los pasos que suele seguir generalmente la organización en el proceso de diagnóstico de necesidades de adiestramiento?	R11= El analista se encarga de entregar a los supervisores el formato. Para que sus colaboradores sigan las instrucciones de llenado, y especifiquen sus carencias, a llegar a recursos humanos. Se tabula y se priorizan por carencias comunes

Elaborado por: Pinto (2016)

Continuación...

Indicador: Detección Necesidades de Adiestramiento	
Personal entrevistado: Gerente de Recursos Humanos	
Preguntas Realizadas	
12 ¿La organización realiza su plan estratégico? Explique.	R12= Si. Anualmente se contactan los proveedores, para canalizar los cursos ofertados. Igualmente, se toman en cuenta los suministrados por el INCES. En ambos casos las planillas A y B, se entregan ante el INCES para soportar la gestión en esta función.
13 ¿Están determinadas las necesidades de recursos humanos para el cumplimiento del plan estratégico de la organización?	R13= Si están, de hecho se priorizan al momento de vaciar la información al formato.
14 ¿Explique dentro de las necesidades planteadas en el plan estratégico de recursos humanos se encuentran las necesidades de adiestramiento y formación de personal?	R14=No, porque la Junta Directiva, considera que el enfoque principal es nómina y clima organizacional.
15 ¿Están definidas las descripciones de cada uno de los cargos?	R15= Si, ´solo los cargos existentes dentro de la organización, tienen su descripción
16 ¿Están las descripciones de cargos actualizadas?	R16= Si lo están.
17 ¿Cuándo fue la última actualización?	R17= El último período de actualización fue en Marzo del año 2016

Elaborado por: Pinto (2016)

Continuación...

Indicador: Detección Necesidades de Adiestramiento	
Personal entrevistado: Gerente de Recursos Humanos	
Preguntas Realizadas	
18 ¿Los trabajadores conocen su descripción de cargos?	R18= Ellos mismos redactan y aportan que deben ir reflejado en relación al cargo. El analista de RR.HH., unifica criterios, modificando en ocasiones los términos empleados.
19 ¿Qué mecanismo se utiliza para que los trabajadores conozcan su descripción de cargo?	R19= Entrevistas, y llenado del formato como borrador, ellos participan, ya que directamente son las personas que manejan su puesto de trabajo.
20 ¿Se han realizado análisis ocupacional de cada uno de los cargos?	R20= No, sólo tres o cuatro.
21 ¿Están definidas cada una de las actividades de adiestramiento que se deben ser realizadas por los ocupantes de cada uno de los cargos?	R21= No lo están.
22 ¿Están definidas las rutas de carrera?	R22= Estamos en proceso de realización de las estructuras de rutas, para definir planes de carrera a futuro.
23 ¿ Se lleva a cabo un proceso de diagnóstico individual de necesidades de adiestramiento p	R23= Si, de hecho al tabular los resultados obtenidos en la DNA, se prioriza las necesidades individuales que cada colaborador posea,

Elaborado por: Pinto (2016)

Continuación...

Indicador: Detección Necesidades de Adiestramiento	
Personal entrevistado: Gerente de Recursos Humanos	
Preguntas Realizadas	
24 ¿Cómo se lleva a cabo?	R24= A través de la recolección de información, transcrita en la DNA, en la sección individualizada del formato
25 ¿Cada cuánto tiempo se realiza este proceso?	R25= Una vez al año.
26 ¿Se tiene algún instrumento de recolección de información de las necesidades individuales de adiestramiento?	R26= Si, la DNA dividida en tres secciones: Necesidades organizacionales, Necesidades ocupacionales y necesidades individuales.
27 ¿Los supervisores inmediatos participan en el proceso de diagnóstico de necesidades individuales de adiestramiento?	R27= Ellos sólo entregan el formato a los colaboradores. En ocasiones, ellos transcriben la información.
28 ¿Los trabajadores participan en el proceso de diagnóstico de necesidades individuales de adiestramiento?	R28= Cuando el trabajador tiene acceso a la información, normalmente el personal administrativo, es quien maneja esta información, monitoreada por su jefe inmediato
29 ¿Está planteado realizar evaluaciones de desempeño a los trabajadores?	R29= Si, el formato diseñado incluye competencias, habilidades, destrezas y metas organizacionales

Elaborado por: Pinto (2016)

Continuación...

Indicador: Detección Necesidades de Adiestramiento	
Personal entrevistado: Gerente de Recursos Humanos	
Preguntas Realizadas	
30 ¿Cada cuánto tiempo se realiza el proceso de evaluación de desempeño?	R30= Una sola vez se llevó a cabo la evaluación de desempeño, y sus resultados daban pie a la subjetividad, por lo que se decidió (hasta ahora) no implementarlo.
31 ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño?	R31= En esa oportunidad, sólo se manejan preguntas de carácter personal, si tuviera el formato a la mano te lo mostrase pero lamentablemente no tenemos respaldo.
32 ¿Los supervisores participan en el proceso de evaluación de desempeño?	R32= Los supervisores sólo les informan los resultados obtenidos, no se enfocan en resaltar los aspectos positivos ni trabajar en las áreas de mejora.
33 ¿Está pautado un proceso de formación para brindarles a los supervisores herramientas para evaluar el desempeño de sus trabajadores?	R33= Eso es correcto, ya se planteó en junta directiva buscar oportunidades de mejorar y desarrollar a los colaboradores en los puestos de trabajo, se está trabajando en proporcionar un formato idóneo al desempeño de cada colaborador.
34 ¿Los trabajadores conocen sus resultados de la evaluación de desempeño?	R34= En esa oportunidad, el supervisor se limitaba a dar el resultado, y recursos humanos decirles lo que consideraban la ponderación de cada respuesta.
35 ¿Cómo son entregados los resultados de la evaluación de desempeño a los trabajadores?	R35= De la forma explicada anteriormente, entrevista con el supervisor y recursos humanos.

Elaborado por: Pinto (2016)

Continuación...

Indicador: Detección Necesidades de Adiestramiento	
Personal entrevistado: Gerente de Recursos Humanos	
Preguntas Realizadas	
36 ¿Son tomados en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño para el proceso de adiestramiento de los trabajadores?	R36= No, porque no existe.
37 ¿Qué otro mecanismo se utiliza para diagnosticar las necesidades de adiestramiento?	R37= Entrevista informal con los colaboradores

Elaborado por: Pinto (2016)

Se refleja claramente las fallas de comunicación en la organización, evidenciándose en las posibles carencias que pudieren existir a nivel de resultados establecidos por los dueños del negocio. Vuelve a evidenciarse el desinterés de la gerencia de producción en involucrarse; sin embargo se ven mejorías en los procesos y se incentiva a los colaboradores a hacerlo siempre mejor cada día.

Cuadro 11 Respuestas de la Entrevista semiestructurada. Planificación del Adiestramiento

Indicador: Planificación de Adiestramiento	
Personal entrevistado: Gerente de Recursos Humanos	
Preguntas Realizadas	
38 ¿Se lleva a cabo un proceso de planificación de las actividades de adiestramiento?	R38= Al transcribir la data obtenida de la DNA, se planifican las actividades del adiestramiento por mes.
39 ¿Qué tipo de planes de adiestramiento se llevan a cabo?	R39= Acorde a la pirámide divida en operacional (77%), planificación(20%) y táctica (3%), priorizando los procesos productos de pinturas
40 ¿Son consideradas las necesidades detectadas, para la planificación del adiestramiento?	R40= Por supuesto; en primera instancia los del personal ase, el principal enfoque es planta. Acá destaco que sostuve reunión con la alta gerencia, aclarando que estas formaciones son distintas a la de seguridad.
41 ¿Quién lleva a cabo el proceso de Planificación del Adiestramiento?	R41= Mi persona el analista de Recursos Humanos
42 ¿La organización planifica y ejecuta Planes de rotación, transferencias, pasantías internas, giras tecnológicas, lecturas de material didáctico, entre otras técnicas como parte del proceso de adiestramiento?	R42= De éstos procesos, sólo se realiza pasantías internas, actualmente se está implementando transferencias y promociones internas

Elaborado por: Pinto (2016)

Continuación...

Indicador: Planificación del Adiestramiento	
Personal entrevistado: Gerente de Recursos Humanos	
Preguntas Realizadas	
43 ¿Se desarrolla en la organización el Plan Anual de Formación Profesional INCES?	R43= Si, de hecho parte de la información que se recoge, es estudiada por la gerencia alta y se selecciona mayormente la formación en la planta ( línea de producción).
44 ¿Está definida una partida presupuestaria anual para los Planes de Adiestramiento?	R44= No, sólo se reserva el dinero al ejecutarse las actividades.
45 ¿Qué variables son consideradas en la elaboración del presupuesto anual?	R45= Tiempo o duración, cantidad de participantes, logística, materiales, lugar, proveedores de refrigerios.
46 ¿Qué métodos suelen emplearse regularmente para llevar a cabo las actividades vinculadas al adiestramiento?	R46= Método mixto o interno.

Elaborado por: Pinto (2016)

Con esto se deja en evidencia, que no se utilizan canales de comunicación ni indicadores que reflejen la calidad del proceso de capacitación de los colaboradores, reconociendo sin embargo, el mejoramiento y reacción hacia sus labores.

Cuadro 12 Respuestas de la Entrevista semiestructurada. Indicador: Ejecución del Adiestramiento

Indicador: Ejecución del Adiestramiento	
Personal entrevistado: Gerente de Recursos Humanos	
Preguntas Realizadas	
47 ¿El adiestramiento es ejecutado tomando en consideración la planificación del mismo?	R47= Si, de hecho con la planificación, se desarrollan más fáciles las formaciones, ya que sirven de guía para desarrollar capacitar a los colaboradores.
48 ¿Cómo es el proceso de selección de los facilitadores y/o entidades didácticas para llevar a cabo las actividades de adiestramiento?	R48= Depende de la capacitación que mande a impartirse o ejecutarse, contamos con tres proveedores de servicios, y, los facilitadores normalmente (para procesos de fabricación) lo imparten gerentes supervisores del área productiva de la empresa. De resto, los proveedores son externos.
49 ¿Qué características puede resaltar acerca de la ejecución de los procesos de adiestramiento que se llevan a cabo en la organización?	R49= La colaboración de los participantes; hora de inicio y fin de la actividad (puntualidad); los refrigerios se reparten en el tiempo establecido y dinamismo en cada taller.
50 ¿Las actividades de adiestramiento se realizan dentro y/o fuera de las instalaciones de la empresa?	R50= Normalmente dentro de la empresa. Las formaciones externas son realizadas cuando se implantan nuevos procesos.
51 ¿Se llevan registros de las actividades de adiestramiento?	R51= Si, se llevan controles para levantar datos estadísticos (nivel informativo)

Elaborado por: Pinto (2016)

Continuación...

Indicador: Ejecución del Adiestramiento	
Personal entrevistado: Gerente de Recursos Humanos	
Preguntas Realizadas	
52 ¿Se manejan indicadores de gestión de la ejecución de las actividades de adiestramiento?	R52= Lamentablemente no. Se está en proceso de levantamiento de información..

Elaborado por: Pinto (2016)

Se puede notar el compromiso de informar a todos los involucrados en el proceso productivo, y a pesar de reacciones evidentes, lo importante es que se mantiene compromiso identificación por el cumplimiento de las metas, hacia la organización de parte de los controladores de procesos. Igualmente es poca la ayuda recibida por la gerencia de producción para informa a sus colaboradores el propósito de la capacitación.

Cuadro 13 Respuestas de la Entrevista semiestructurada. Indicador: Evaluación el Adiestramiento

Indicador: Evaluación del Adiestramiento	
Personal entrevistado: Gerente de Recursos Humanos	
Preguntas Realizadas	
53 ¿Las actividades de adiestramiento son evaluadas?	R53= Si, e hecho cada actividad se pondera, eso nos ayuda a mejorar posibles desviaciones en el desarrollo de las actividades.
54 ¿Qué instrumentos es o son utilizados para evaluar las actividades de adiestramiento?	R54= Formato actividades de evaluación. Allí se planifica el contenido de taller, el facilitador.

Elaborado por: Pinto (2016)

Continuación...

Indicador: Evaluación del Adiestramiento	
Personal entrevistado: Gerente de Recursos Humanos	
Preguntas Realizadas	
55 ¿Los trabajadores evalúan las actividades de adiestramiento a las que asisten?	R55= Si, a través del formato antes mencionado en la pregunta cincuenta y cuatro (54).
56 ¿Los supervisores inmediatos le brindan retroalimentación sobre las actividades de adiestramiento a las que asisten sus supervisados?	R56= Algunos, ya que piensan que es la gerencia de Recursos Humanos, es quien lleva solo ese proceso.
57 ¿Las estrategias que se emplean en las actividades de adiestramiento garantizan una transferencia efectiva del aprendizaje a los trabajadores?	R57= Hay que corregir, ya que la transferencia no se evidencia, se debe empezar por cambiar la forma de pensar de los supervisores
58 ¿El adiestramiento ha servido para aumentar la productividad de los trabajadores?	R58= En el proceso producto o de planta si, al momento de verificar y formular de acuerdo al gerente de planta, si se ha evidenciado cambio en tiempo y procesamiento
59 ¿El tipo de adiestramiento proporcionado fortalece las competencias inherentes a los cargos?	R9= Puede mejorar, no sólo debe estar dirigido a un grupo en específico, este proceso es para todos, eso incrementaría la efectividad en los cargos desempeñados.

Elaborado por: Pinto (2016)

Se deja en claro el cumplimiento de este indicador, porque se refleja la disposición de la gerencia de Recursos Humanos en mejorar los procesos, así mismo se hace un adecuado uso de los fondos establecidos para la formación.

Cuadro 14 Respuestas de la Entrevista semiestructurada. Indicador: Dificultad para la evaluación de la capacitación

Indicador: Dificultad para la evaluación de la capacitación	
Personal entrevistado: Gerente de Recursos Humanos	
Preguntas Realizadas	
17-¿El espacio es acorde a la cantidad de personas?, ¿Cuál es la percepción de los colaboradores del salón?, ¿Está óptimo y en buenas condiciones?	R17= Si lo es; se busca la manera de buscar la comodidad del facilitador y los participantes, los colaboradores manifiestan su conformidad de acuerdo a la encuesta llenada en el formato establecido. El mismo se limpia semanalmente y se pinta cada seis meses, igual se hace revisión de implementos y todos los materiales reposan allí.
18-¿Se lleva un cronograma para llevar a cabo la formación de pinturas electrostáticas?, ¿Cuántas horas y días se utilizan para ejecutar la actividad?	R18= Si, el gerente de producción planifica de acuerdo a sus necesidades y rotación del personal, empleándose 16 horas académicas, que se traduce en dos días de formación.
19-Programando las actividades de formación, ¿Qué alternativas le brinda la gerencia de producción, para no afectar su proceso productivo durante el proceso de formación?	R19= No brinda ninguna.

Elaborado por: Pinto (2016)

Aún cuando el espacio es acorde y se realiza mantenimiento previo, e incluso el cronograma se lleva a cabo acorde a las necesidades planteadas, la gerencia de producción debe mostrarse a disposición para buscar alternativas, que garanticen cumplir las metas en los tiempos y enviar equitativamente a su personal a formación.

Cuadro 15 Respuestas de la Entrevista semiestructurada. Indicador: Momentos de la evaluación

Indicador: Momentos de la evaluación	
Personal entrevistado: Gerente de Recursos Humanos	
Preguntas Realizadas	
20-¿Qué estrategia utiliza para evaluar a los colaboradores antes, durante y después de las actividades de formación?, ¿Qué opinan los controladores de procesos al ser evaluados en tres oportunidades con la misma intención?	R20= Se utiliza formato de conocimientos, ellos alegan que es pérdida de tiempo porque no les toman en cuenta sus opiniones, porque siente redundancia en la información allí plasmada.
21-¿Cree usted que existan acciones orientadas al logro de metas establecidas por la organización?	R21= Si, porque no sólo se habla de incentivo económico o social, se establecen mejores propuestas sobre alternativas de lograr el objetivo de cumplir con nuevas metas.

Elaborado por: Pinto (2016)

Los colaboradores se muestran apáticos a estos procedimientos, pareciera que asisten es para generar sólo ingresos y reconocimiento laboral, muy a pesar de la intención de parte de los dueños del negocio en definir mejores propuestas para el alcance de nuevas metas.

Ahora bien, continuando con el análisis de los resultados, se procede a explicar los arrojados por los cuestionarios aplicados a los controladores de procesos. Estos resultados fueron obtenidos a través de las fórmulas que se aplican para la escala tipo Likert, las cuales son las siguientes:

PTI: Puntaje Total Ideal = N° de sujetos x N° de ítems x N° de opciones

PTR: Puntaje total Real =  $\sum$  *respuestas dadas por todas las sujetos*

IIDEAL: Índice ideal =  $\frac{PTI}{N^{\circ} \text{ SUJETOS}} \times 100$

IIREAL: Índice Real =  $\frac{PTR}{N^{\circ} \text{ SUJETOS}} \times 100$

Valor Real =  $\frac{IIREAL}{IIDEAL} \times 100\%$

Cálculo Cuestionario: Controladores de Procesos.

$$PTI = 23 \times 24 \times 5 = 2760$$

$$PTR: 2208$$

$$IIDEAL = \frac{2760}{23} \times 100 ; IIDEAL = 12000$$

$$IIREAL = \frac{2208}{23} \times 100 ; IIREAL = 9600$$

$$\text{Valor Real} = \frac{9600}{12000} \times 100 = 80,00 \%$$

De igual forma, se utilizara el siguiente criterio de estudio para realizar el análisis e interpretación de los datos en cuanto a la opinión de los controladores de procesos en relación al beneficio obtenido luego de la formación recibida

**Cuadro 16**  
**Escala de valoración y estimación de resultados**

<b>Escala de Valoración</b>	<b>Significado o Categoría</b>	<b>Debilidades o Fortalezas</b>
23-41,40	Opinión muy negativa	Debilidad Critica
41,4-59,80	Opinión negativa	Debilidad
59,80-78,20	Opinión neutra	Precaución
78,20-96,60	Opinión positiva	Fortaleza
96,60-115	Opinión muy positiva	Alta Fortaleza

Elaborado por: Pinto (2016) a partir de Diez, Romero (2011), citado por Delgado, Colombet (2011)

Valor mínimo= Muestra\*1

Valor Máximo= Muestra\*5

Rango= Valor Máximo-Valor Mínimo/5

Cuadro N° 16 que hace referencia a los resultados en puntos para cada uno de los ítems.

**Cuadro 17**  
**Escala de valoración y estimación de resultados**

<b>Escala de Valoración</b>	<b>Significado o Categoría</b>	<b>Debilidades o Fortalezas</b>
46-82,80	Opinión muy negativa	Debilidad Critica
82,80-119,60	Opinión negativa	Debilidad
119,60-156,40	Opinión neutra	Precaución
156,40-193,20	Opinión positiva	Fortaleza
193,20-230	Opinión muy positiva	Alta Fortaleza

Elaborado por: Pinto (2016) a partir de Diez, Romero (2011), citado por Delgado, Colombet (2011)

Valor Mínimo=Muestra \*2

Valor Máximo=Valor Mínimo\*5

Rango=Valor Max-Valor Min/5

Cuadro N° 17 que hace referencia a los resultados en puntos de indicadores que contengan 2 ítems.

**Cuadro 18**  
**Escala de valoración y estimación de resultados**

<b>Escala de Valoración</b>	<b>Significado o Categoría</b>	<b>Debilidades o Fortalezas</b>
92-165,60	Opinión muy negativa	Debilidad Critica
165,60-239,20	Opinión negativa	Debilidad
239,20-312,80	Opinión neutra	Precaución
312,80-386,40	Opinión positiva	Fortaleza
386,40-460	Opinión muy positiva	Alta Fortaleza

Elaborado por: Pinto (2016) a partir de Diez, Romero (2011), citado por Delgado, Colombet (2011)

Valor Mínimo=Muestra\*4

Valor Máximo=Valor Min\*5

Rango=Valor Max-Valor Min/5

Cuadro N° 18 que hace referencia a los resultados en puntos de indicadores que contengan 4 ítems.

**Cuadro 19**  
**Escala de valoración y estimación de resultados**

<b>Escala de Valoración</b>	<b>Significado o Categoría</b>	<b>Debilidades o Fortalezas</b>
115-207	Opinión muy negativa	Debilidad Critica
207-299	Opinión negativa	Debilidad
299-391	Opinión neutra	Precaución
391-483	Opinión positiva	Fortaleza
483-575	Opinión muy positiva	Alta Fortaleza

Elaborado por: Pinto (2016) a partir de Diez, Romero (2011), citado por Delgado, Colombet (2011)

Valor Mínimo=Muestra\*5

Valor Máximo=Valor Min\*5

Rango=Valor Max-Valor Min/5

Cuadro N° 19 que hace referencia a los resultados en puntos de indicadores que contengan 5 ítems

Así mismo se presentan las siguientes tablas clasificadas por Indicador para dar respuesta al primer objetivo específico de la investigación, descrito a continuación:

Conocer la opinión del personal entrenado en relación al beneficio obtenido, luego de impartido el curso de formación

## CUADRO 20 ESCALA DE ESTIMACIÓN DE RESULTADOS

Indicador: Contenido del curso

ASPECTOS GENERALES	5		4		3		2		1		Total Muestra	Escala de Estimación	Categoría	
	TDA	%	DA	%	NA/ND	%	ED	%	TED	%				
El tema impartido guarda relación con el puesto de trabajo que desempeña	18	78,26%	5	21,74%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	23	100,00%	Fortaleza	
Existió una secuencia lógica en el desarrollo del contenido impartido	12	52,17%	11	47,83%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	23	100,00%	Fortaleza	
La duración del curso fue suficiente para cubrir los objetivos planteados	7	30,43%	13	56,52%	3	13,04%	0	0,00%	0	0,00%	23	86,96%	Fortaleza	
Hubo relación entre la teoría impartida y la práctica que se lleva a cabo en el puesto de trabajo	0	0,00%	8	34,78%	15	65,22%	0	0,00%	0	0,00%	23	34,78%	Debilidad	
Existe correspondencia entre los objetivos de la capacitación y el proceso de formación de pintura electrostática	0	0,00%	8	34,78%	15	65,22%	0	0,00%	0	0,00%	23	34,78%	Debilidad	
El facilitador se aseguró de reforzar los aprendizajes impartidos	17	73,91%	6	26,09%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	23	100,00%	Fortaleza	
Se correlacionan los objetivos de la capacitación y los recursos disponibles.	8	34,78%	11	47,83%	4	17,39%	0	0,00%	0	0,00%	23	82,61%	Fortaleza	
Obtuve conocimientos prácticos para manejar la pintura electrostática	19	82,61%	4	17,39%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	23	100,00%	Fortaleza	
<b>Total Por Escala</b>	<b>81</b>		<b>66</b>		<b>37</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>184</b>			
<b>Total ponderación por indicador (%)</b>	<b>44,02%</b>		<b>35,87%</b>		<b>20,11%</b>		<b>0,00%</b>		<b>0,00%</b>		<b>100%</b>		<b>79,89%</b>	<b>Debilidad</b>

Elaborado por: Pinto (2016)

Este indicador expresa de acuerdo a los ítems uno (01) referido al tema impartido y su relación con el puesto de trabajo, dos (02) trata sobre la secuencia lógica del contenido impartido, seis (06) sobre el refuerzo del conocimiento del facilitador hacia los participantes y ocho (08) obtención de conocimientos prácticos para el manejo de pintura electrostática, que el cien por ciento (100%) de los encuestados está de acuerdo con las afirmaciones mencionadas generando fortaleza; los indicadores tres (03) que habla sobre la duración del curso y siete (07) que expresa la correlación entre los recursos disponibles y el programa de capacitación, arrojaron como resultado un ochenta y seis con noventa y seis por ciento (86,96%) y un ochenta y dos con sesenta y un por ciento (82,61%) respectivamente, generando fortaleza, los ítems cuatro (04) que habla sobre la relación entre la teoría y práctica impartida y cinco (05) que trata sobre los objetivos de capacitación y la formación en pintura electrostática, expresaron debilidad, cada uno reflejó un treinta y cuatro con setenta y ocho por ciento (34,78%) respectivamente. El indicador de manera general expresó una debilidad del setenta y nueve con ochenta y nueve por ciento (79,89%), es decir, que el contenido del curso en líneas generales no muestra relación entre la teoría y la práctica impartida, desvinculando los objetivos que persigue la formación y la empresa objeto estudio.

De acuerdo con Newtron (2007:498) “Los contenidos programáticos de una formación, deben estar alineados con el puesto de trabajo y a los fines que se persigue entre la organización y sus intereses, por ello se incentiva a mejorar los procesos”.

De acuerdo a lo expresado, debe existir concordancia entre lo impartido en la capacitación y lo que se plantea mejorar en el área de trabajo, para reducir brechas y obtener resultados a corto plazo.

## CUADRO 21 ESCALA DE ESTIMACIÓN DE RESULTADOS

Indicador: Aplicación en puesto de trabajo

ASPECTOS GENERALES	5		4		3		2		1		Total Muestra	Escala de Estimación	Categoría
	TDA	%	DA	%	NA/ND	%	ED	%	TED	%			
Pongo en práctica el desarrollo de nuevas habilidades adquiridas en la capacitación recibida	0	0,00%	10	43,48%	13	56,52%	0	0,00%	0	0,00%	23	43,48%	Debilidad
Pongo en práctica los procedimientos aprendidos en el curso para la elaboración del producto	0	0,00%	5	21,74%	17	73,91%	1	34,78%	0	0,00%	23	21,74%	Debilidad
Dispongo de los recursos necesarios para poner en práctica lo aprendido	0	0,00%	1	4,35%	18	78,26%	3	104,35%	1	4,35%	23	4,35%	Debilidad
Luego de recibir la capacitación, mi supervisor realiza seguimiento a la aplicación de nuevos conocimientos	0	0,00%	1	4,35%	18	78,26%	4	139,13%	0	0,00%	23	4,35%	Debilidad
<b>Total Por Escala</b>	<b>0</b>		<b>17</b>		<b>66</b>		<b>8</b>		<b>1</b>		<b>92</b>		
<b>Total ponderación por indicador (%)</b>	<b>0,00%</b>		<b>18,48%</b>		<b>71,74%</b>		<b>8,70%</b>		<b>1,09%</b>		<b>100%</b>	<b>18,48%</b>	<b>Debilidad</b>

Elaborado por: Pinto (2016)

Este indicador expresa debilidad en sus cuatro ítems: (01) Desarrollo de nuevas habilidades con la capacitación recibida, que refleja un cuarenta y tres con cuarenta y ocho (43,48%), (02) procedimientos aprendidos en el curso puestos en práctica, indicó un veintiún con setenta y cuatro por ciento (21,74%), (03) disposición de recursos necesarios para poner lo aprendido en práctica y (04) Seguimiento del supervisor luego de recibir la formación, indicaron apenas un cuatro con treinta y cinco por ciento (4,35%) respectivamente. El indicador de manera general expresó una debilidad del dieciocho con cuarenta y ocho por ciento (18,48%), es decir, que la aplicación en el puesto de trabajo no es llevada a la práctica, los conocimientos se quedan en la capacitación porque no hay vinculación con los procedimientos aplicados en el cargo, no se cuenta con recursos apropiados y el supervisor no hace seguimiento adecuado a las actividades.

Newtron (2007:529), expresa “La puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en una formación, debe hacerse de inmediato, porque se pueden prevenir desviaciones y cumplir con los objetivos establecidos por la organización”.

De acuerdo a lo citado anteriormente, debe existir vinculación entre los objetivos perseguidos por la organización y sus miembros, de esta manera se puede cumplir con las metas establecidas, siempre y cuando exista compromisos en cambiar paradigmas, corregir a medida de la puesta en práctica y los supervisores deben jugar un papel importante en la ejecución de las tareas, para prevenir, corregir, mejorar y verificar los procesos establecidos.

## CUADRO 22 ESCALA DE ESTIMACIÓN DE RESULTADOS

Indicador: Beneficios tangibles

ASPECTOS GENERALES	5		4		3		2		1		Total Muestra	Escala de Estimación	Categoría
	TDA	%	DA	%	NA/ND	%	ED	%	TED	%			
Después de entrenado, realizo los procedimientos en el tiempo preciso	0	0,00%	10	43,48%	13	56,52%	0	0,00%	0	0,00%	23	43,48%	Debilidad
Utilizo las cantidades exactas para la fabricación de pintura electrostática	0	0,00%	5	21,74%	17	73,91%	1	34,78%	0	0,00%	23	21,74%	Debilidad
Minimizo la cantidad de residuos depositados en máquinas procesadoras	0	0,00%	1	4,35%	18	78,26%	3	104,35%	1	4,35%	23	4,35%	Debilidad
Ahorro tiempo en la mezcla inicial de las fórmulas, precisando anticipadamente la materia prima	0	0,00%	1	4,35%	18	78,26%	4	139,13%	0	0,00%	23	4,35%	Debilidad
La entrega de fórmulas procesadas a Control de Calidad y Producción es rápido, ya que reduzco el tiempo de espera a los	1	4,35%	11	47,83%	8	34,78%	3	104,35%	0	0,00%	23	52,17%	Debilidad
Después del entrenamiento, estoy en la capacidad de formular revestimientos de larga duración, en pinturas y superficies, protegidos de la corrosión, que antes no sabía	6	26,09%	13	56,52%	4	17,39%	0	0,00%	0	0,00%	23	82,61%	Fortaleza

Elaborado por: Pinto (2016)

## CONTINUACION... ESCALA DE ESTIMACIÓN DE RESULTADOS

Indicador: Beneficios tangibles

ASPECTOS GENERALES	5		4		3		2		1		Total Muestra	Escala de Estimación	Categoría	
	TDA	%	DA	%	NA/ND	%	ED	%	TED	%				
Realizado el adiestramiento, suministro las cantidades exactas de pigmentos y solventes, que suministran el color adecuado de la pintura electrostática	15	65,22%	8	34,78%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	23	100,00%	Fortaleza	
Registro las fórmulas en sistema, de manera que puedan leerse en la máquina de procesamiento	18	78,26%	5	21,74%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	23	100,00%	Fortaleza	
Controlo exhaustivamente las fórmulas reprocesadas, averiguando por qué debe ejecutarse nuevamente, tratando de reducir errores	13	56,52%	7	30,43%	3	13,04%	0	0,00%	0	0,00%	23	86,96%	Fortaleza	
Aplico adecuadamente las fórmulas, con la técnica de unificación de capas, evitando mezclar innecesariamente los productos.	7	30,43%	11	47,83%	5	21,74%	0	0,00%	0	0,00%	23	78,26%	Debilidad	
Reduzco el desecho de materiales fuera de planificación, para evitar solicitar excesos.	13	56,52%	9	39,13%	1	4,35%	0	0,00%	0	0,00%	23	95,65%	Fortaleza	
Utilizo vasos y/o camisas especiales para reducir los desechos de transferencias de onza, al verter las pinturas de un lugar a otro	0	0,00%	11	47,83%	12	52,17%	0	0,00%	0	0,00%	23	47,83%	Debilidad	
<b>Total Por Escala</b>	<b>73</b>		<b>92</b>		<b>99</b>		<b>11</b>		<b>1</b>		<b>276</b>			
<b>total ponderación por indicador (%)</b>	<b>26,45%</b>		<b>33,33%</b>		<b>35,87%</b>		<b>3,99%</b>		<b>0,36%</b>		<b>100%</b>		<b>59,78%</b>	<b>Debilidad</b>

Elaborado por: Pinto (2016)

Este indicador expresa de acuerdo a los ítems siete (07) referido a suministro exacto de cantidades de solventes y pigmentos, ocho (08) que trata sobre el registro de las fórmulas en el sistema para su tratamiento, que el cien por ciento (100%) de los encuestados, está de acuerdo con las afirmaciones planteadas, el ítem once (11) que habla de la reducción de los desechos fuera de la planificación, indica que un noventa y cinco con sesenta y cinco por ciento (95,65%) está de acuerdo con el planteamiento, el ítem nueve (09) sobre el control de las fórmulas reprocesadas y su control en errores, determinó que el ochenta y seis con noventa y seis por ciento (86,96%) de los encuestados, está de acuerdo con el planteamiento, mientras que el ítem seis (06) que expresa que el colaborador está en la capacidad de realizar revestimientos de larga duración, indica que el ochenta y dos con sesenta y un por ciento (82,61%) del universo, está de acuerdo con este planteamiento, es decir arrojaron fortaleza; sin embargo los ítems que reflejaron debilidad fueron siete, el número uno (01) que indica que son puestos en práctica los procesos en tiempo prudencial, la muestra expresó en un cuarenta y tres con cuarenta y ocho por ciento (43,48%) no estar de acuerdo con lo expresado en el enunciado, dos (02), uso de cantidades exactas para la fabricación de pintura electrostática, arrojó como resultado un veintiún con setenta y cuatro por ciento (21,74%) de personas en desacuerdo, tres (03) minimización de los residuos en máquinas procesadoras y cuatro (04) ahorro en tiempo de procesamiento inicial de la fórmula y la materia prima expresaron una inconformidad del cuatro con treinta y cinco por ciento (4,35%), cinco (05) entrega a control de calidad y producción de la fórmula procesada en tiempo indicó que el cincuenta y dos con diecisiete por ciento (52,17%), está en contra del planteamiento expresado, diez (10) uso de técnicas adecuadas para aplicación de fórmulas en capas, los encuestados no están de acuerdo con la afirmación planteada, así lo confirma el setenta y ocho con veintiséis (78,26%) de la población, y

doce (12) uso de materiales e implementos para reducir desechos al trasladar los materiales, de acuerdo con los encuestados el cuarenta y siete con ochenta y dos por ciento (47,82%) expresar en desacuerdo. El indicador de manera general expresó una debilidad del cincuenta y nueve con setenta y ocho por ciento (59,78%), es decir, que los beneficios tangibles no ayudan a palpar visibilidad en los resultados o beneficios en el tiempo de la formación recibida, teniendo en cuenta que se establecen lapsos que permiten determinar el éxito o fracaso de las capacitaciones de los colaboradores.

De acuerdo con Chiavenato (2005:519) “Los beneficios adquiridos después de la formación, determinan el éxito o fracaso de un producto o servicio, con ello las empresas pueden tomar alternativas que permitan el desarrollo de nuevas técnicas de trabajo y su evolución en el tiempo”.

Con lo expresado en el párrafo anterior, se debe distribuir adecuadamente las tareas a ejecutarse, mejorar, minimizar procesos adicionales, reducir costos, utilizar materiales exactos, de manera que se ahorre en tiempo, dinero, y se incremente el proceso productivo y respuesta a los usuarios.

De acuerdo a lo expresado tanto en la entrevista, como en el cuestionario, queda entendido que la empresa objeto de estudio debe analizar su proceso de capacitación en los controladores de procesos, porque no se arroja beneficios que permitan mantenerlos en el tiempo, debe analizarse exhaustivamente porque no se lleva a cabo un seguimiento adecuado de la gerencia en cuanto a puesta en práctica en puesto de trabajo, evaluaciones, uso de recursos y/o materiales, materia prima, reducción de costos, desperdicio; así mismo la gerencia de recursos humanos, no informa detalladamente sus contenidos, y no implementa formatos acordes a la capacitación, incluso presenta fallas de comunicación, teniendo distintas vías para llevarlos cabo.

<b>Indicador</b>	<b>Escala</b>
Contenido del curso	Debilidad
Aplicación en puesto de trabajo	Debilidad
Beneficios tangibles	Debilidad

**Cuadro N° 23 Resultados en escala de los indicadores**

Elaborado por: Pinto (2016)

## CONCLUSIONES

A la culminación de la investigación se logró describir la situación que generó el propósito de la investigación el cual fue analizar el retorno de inversión en actividades de adiestramiento en una empresa de pinturas ubicada en el estado Carabobo, con el fin de mejorar el desempeño laboral de los controladores de procesos, por el beneficio obtenido en el programa rediseño de pintura electrostática

Para ello, se generó un marco documental y metodológico plasmado en los capítulos dos y tres, además de una unidad práctica expuesta en los análisis de los instrumentos aplicados para obtener la información de la población en estudio. Así mismo, cada instrumento fue desarrollado para dar respuesta a un objetivo específico y con la unión de los mismos poder cumplir con el propósito planteado. A continuación se concluye que:

En primer lugar, para dar respuesta al primer objetivo específico que plantea la situación actual de la línea de producción Látex, en cuanto al proceso de adiestramiento recibido por su personal, mediante la entrevista aplicada al Gerente de producción, se logró identificar, de acuerdo a los indicadores establecidos en este objetivo lo siguiente:

### **Indicador: Género.**

- El tema impartido en el curso si guarda relación con el puesto de trabajo que se desempeña.
- La secuencia lógica se cumple a cabalidad en el curso impartido.
- Los objetivos planteados fueron suficientes para cubrir la formación.

- No hubo coherencia entre la teoría y la práctica recibida.
- No existió una correspondencia entre los objetivos y la fabricación de pinturas líquidas.
- El facilitador cubrió las expectativas de la facilitación.
- Si hay coherencia entre los recursos disponibles y la capacitación recibida.
- Se obtuvieron conocimientos nuevos para el manejo de la pintura electrostática.

**Indicador: Aplicación en puesto de trabajo**

- No se pone en práctica las habilidades adquiridas en puestos de trabajo, luego de la formación.
- No se aplican los procedimientos aprendidos para la elaboración del producto.
- No existen recursos para disponer de lo aprendido en la práctica.
- El supervisor no realiza seguimiento a la puesta en práctica de conocimientos nuevos.

**Indicador: Beneficios tangibles**

- Los procedimientos aprendidos no se ejecutan en tiempos precisos.
- No se utilizan adecuadamente las cantidades exactas para la fabricación de la pintura electrostática.
- No hay una minimización de residuos depositados en máquinas procesadoras.
- No se evidencia ahorro de tiempo en la mezcla inicial de las fórmulas.
- No se cumplen con los lapsos de entrega de las fórmulas procesadas a las áreas de control de calidad y producción.

- Los controladores de procesos están en la capacidad de formular revestimientos de larga duración, en pinturas de alta duración.
- Se suministran las cantidades exactas de pigmentos y solventes que suministran el color adecuado de la pintura electrostática.
- Las fórmulas se registran en el sistema, leyéndose fácilmente en la máquina de procesamiento.
- Existe un control adecuado de las fórmulas reprocesadas, indagando fácilmente como reducir errores.
- No se aplica correctamente la fórmula con la unificación de capas, mezclándose productos innecesarios.
- Si se reducen considerable de materiales, existe un adecuado control de los productos utilizados para su proceso.
- No se utilizan los implementos adecuados para laborar en la formulación, al trasladar la materia prima de un lugar a otro, son visibles los numerosos desechos.

Para continuar con las conclusiones y dando respuesta al segundo objetivo específico orientado a describir el proceso de retorno en el programa rediseño de pintura electrostática por la empresa objeto de estudio, se puede inferir, de acuerdo a la entrevista realizada al gerente de recursos humanos, que en líneas generales no se lleva a cabo tal retorno, el proceso de comunicación es el menos idóneo, las reuniones establecidas son informales, lo que permite inferir, que no se acuerda con precisión el interés o enfoque principal de la capacitación. La gerencia no permite indagar más allá, la información no llega completa, y muy a pesar que si existe un adecuado control en las partidas utilizadas y el cronograma de actividades, sólo se limita a evaluarse con un formato de aspectos generales las sugerencias del

personal formado, no respondiendo a dudas o sugerencias surgidas durante el proceso de capacitación.

Y finalmente dando respuesta al último objetivo, el cual está relacionado a señalar las mejoras que deben llevarse a cabo para ejecutar adecuadamente el adiestramiento en la organización, propiciando la efectividad de la capacitación recibida, se establecen sugerencias en las recomendaciones

## RECOMENDACIONES

Luego de realizadas las conclusiones hechas a la presente investigación, se hace necesario para el investigador proponer una serie de recomendaciones que impacten de manera positiva el retorno de inversión en actividades de adiestramiento en una empresa de pinturas ubicada en el estado Carabobo, con el fin de mejorar el desempeño laboral de los controladores de procesos, por el beneficio obtenido en el programa rediseño de pintura electrostática. De esta manera se recomienda:

**Objetivo específico nro. 01.** Conocer la opinión del personal entrenado, en relación al beneficio obtenido, luego de impartido el curso de formación.

### **Indicador: Contenido del curso**

- Involucrar al gerente de producción, de forma que éste asista a las capacitaciones programadas.
- Indagar acerca del contenido de la capacitación a impartir a los colaboradores.
- Aplicar prácticas en las capacitaciones impartidas, que vincule el contenido programático con las funciones desempeñadas.
- Realizar seguimiento en cuanto a las técnicas empleadas para elaborar las pinturas.
- Evitar la subjetividad al momento de emitir juicios sobre la aplicación de conocimientos en el puesto de trabajo.

### **Indicador: Aplicación en puesto de trabajo**

- Realizar seguimiento a las habilidades desarrolladas por los colaboradores, a través de formatos o reuniones.

- Elaborar una lista de chequeos, que permita cotejar paso por paso, la correcta ejecución de los procedimientos.
- Administrar los recursos adecuadamente, para realizar los procesos con los materiales existentes
- Supervisar adecuadamente los procedimientos aprendidos por los controladores de procesos en la capacitación recibida.

**Indicador: Beneficio Tangible**

- Controlar adecuadamente el tiempo invertido en la elaboración de los productos, una vez recibido el adiestramiento.
- Verificar con el uso de la técnica de la observación, las cantidades empleadas para procesar la fórmula de la pintura electrostática.
- Chequear diariamente en las máquinas procesadoras de fórmulas, la existencia de residuos.
- Programar los días de entrega de las fórmulas procesadas a los departamentos involucrados, para mantener un tiempo de respuesta, acorde a las necesidades de los usuarios.
- Ahorrar la materia prima en grado significativo, de manera de administrar su uso en la elaboración de las fórmulas

**Indicador: Sistemas**

- Elaborar manuales de políticas, normas y procedimientos que establezcan las pautas de acción de los trabajadores al momento de realizar sus labores. Es importante que al momento de su diseño se eviten tecnicismos para lograr que sea de fácil entendimiento, conocido y practicado por todos los trabajadores.

- Implantar una interfaz para la gestión de solicitudes que permita disminuir los tiempos de espera de los clientes ya que los procesos serían llevados de forma electrónica en su totalidad y se eliminarían las gestiones manuales y anticuadas.

**Indicador: Gente**

- Realizar un diagnóstico de necesidades de adiestramiento a todos los trabajadores de la organización, que permita conocer las brechas existentes entre el desempeño ideal versus el real, para así priorizar las relacionadas a la calidad de servicio y a la atención al cliente pudiendo disminuir dichas brechas a través de talleres, cursos, simulaciones, rotación de puestos, foros, entre otros.
- Realizar actividades por parte de las gerencias que promuevan el trabajo en equipo, cooperación, integración, liderazgo, mejor comunicación y excelentes relaciones interpersonales a todo nivel.
- Desarrollar una campaña de sensibilización dirigida a los médicos, con el objetivo de disminuir las horas de espera por parte de los clientes debido a la impuntualidad.

**Indicador: Contenido del curso**

Con respecto al contenido de los cursos de adiestramiento, los Controladores de Procesos indican que el tema a impartir no está estructurado acorde a las necesidades del puesto de trabajo que llevan a cabo dentro de la organización, y, aunque se trata de priorizar, no se lleva un orden o secuencia específica en el contenido del programa; sólo se enfocan en las causas o debilidades existentes y el efecto que repercute en el producto positivamente y/o negativamente, estos colaboradores acotan que

la retroalimentación es limitada a la capacitación recibida, porque no aportan más allá de los conocimientos adquiridos dentro de la formación

En tal sentido, la empresa basándose en el desarrollo de nuevas fórmulas, facilita cursos de capacitación a los controladores de procesos, quienes son los responsables de hacer el producto, informando a los colaboradores anticipadamente su intervención en éstas actividades, y cuál es el propósito de su intervención y aporte para el alcance de las metas.

También se logró obtener información referente a la retroalimentación de los procesos aprendidos por los controladores de procesos, y su puesta en práctica en el puesto de trabajo, el cual se lleva a cabo sólo cuando es realizado el entrenamiento, evidenciando que no se lleva a cabo el seguimiento a las actividades por parte de los jefes y/o supervisores, que puedan emitir juicios exactos, esto a través de los comparativos que son evidentes antes, durante y después del entrenamiento. .

Según los controladores de procesos, para los efectos de la presente investigación, deben realizarse campañas informativas a los jefes y/o supervisores, que por omisión o desconocimiento, no logran completar el ciclo del aprendizaje obtenido en la capacitación recibida. .

No obstante se pudo conocer que el contenido de los cursos dictado para los controladores de procesos, sólo enfocan la parte práctica, sin sustentar con información teórica las habilidades a reforzar o desarrollar en éstos.

Es importante destacar lo resalto por Márquez (2010: 435) “Los cursos deben incluir en su contenido el temario, objetivos, competencias, duración, temas y subtemas, al igual que material didáctico empleado; de esta manera

se deja en claro los objetivos planteados”. Sólo así se puede evidenciar la calidad del curso impartido a los controladores de procesos.

### **Indicador: Efectos del adiestramiento**

En cuanto a los efectos del adiestramiento, los Controladores de Procesos indican que la empresa no realiza esfuerzos en incentivar al compromiso organizacional, esto porque las prioridades son las metas de producción y distribución de las pinturas, generando un clima laboral desequilibrado, porque a pesar que los expertos reciben la formación, no se les toma el cuidado respectivo para regular de forma adecuada el producto, así mismo éstos indican que la comunicación si ha mejorado considerablemente, dejando soportado todos los procedimientos para elaborar los productos, esto ha traído como consecuencia el desarrollo de habilidades y destrezas adquiridas y mejoradas con el ritmo de trabajo, generando una actitud favorable hacia el proceso estudiado o reforzado, mas no para el sentido de pertenencia.

En tal sentido, la empresa de acuerdo al impacto del adiestramiento recibido por los colaboradores, debe revisar profundamente las carencias existentes a nivel de resultados en las capacitaciones, tomando en cuenta que para mejorar debe existir una retroalimentación que genere resultados óptimos, confiables y que vayan alineados a los objetivos macros de la organización.

Según los controladores de procesos, para los efectos de la presente investigación, la junta directiva y la gerencia, deben motivar a los colaboradores a realizar el trabajo de manera adecuada, garantizando una

relación a ganar, donde se deje en claro el compromiso organizacional, el buen ambiente de trabajo, las actitudes favorables, el uso adecuado de los canales regulares e informativos, que dejen en claro los procesos ejecutados .

De acuerdo con Márquez (2010: 442) “El efecto del adiestramiento en los participantes, debe gestionar el conocimiento como factor clave en la productividad del negocio”. De esta manera, el enfoque debe estar focalizado en los procesos que se llevan a cabo para incentivar a los colaboradores, que ejecutan las actividades que desarrollen y mejoren los productos.

#### **Indicador: Aplicación en puestos de trabajo**

Para poder llevar a cabo la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo, los controladores de procesos manifiesten que ellos colocan en práctica los conocimientos recibidos durante la capacitación, evidenciándose al momento de formular y procesar los productos químicos para la elaboración de las nuevas pinturas, demostrando que a pesar de los obstáculos, se pueden desarrollar nuevas oportunidades que mejoren los procesos de trabajo (reducción de desperdicios, tiempo de ejecución).

En tal sentido, el gerente de producción y sus colaboradores, deben realizar pruebas que dejen en claro los objetivos que se quieren lograr; así mismo establecer planes de acción inmediatos para superar las barreras que ponen en peligro la elaboración de los productos y buscar estrategias que ayuden a maximizar el uso de los recursos necesarios para el proceso de trabajo, minimizando el tiempo empleado.

Los controladores de procesos manifiestan que el Gerente de Producción, valida inmediatamente los conocimientos aprendidos, pero no los plasma en el formato de evolución, porque para él, genera pérdida de tiempo; igualmente requieren dejar minutas donde se establezcan por escrito las acciones inmediatas para mejorar los procesos y se dé fiel cumplimiento a lo acordado.

De acuerdo con Newtron (2007: 215) para conocer los efectos del adiestramiento del trabajador en un puesto de trabajo “Se debe poner en práctica las técnicas empleadas, llevando un adecuado control antes, durante y después de la formación, donde se evidencie su evolución y alineación a los objetivos del negocio”. De esta manera, se deja en claro lo que se persigue entre la organización, los colaboradores y el entorno.

### **Indicador: Beneficios tangibles**

Los Controladores de Procesos, ven factible elaborar productos o desarrollo de nuevos procedimientos, que les permita mejorar la calidad y estandarización de los productos; así mismo al mejorar e implementar procedimientos enfocados en realizar un producto, se busca producir al máximo, es decir que la productividad, esté acorde a los números solicitados, y que se transforme en beneficios, incentivos y motivación.

En este orden de ideas, el Gerente de Producción debe formar parte de la planificación de las metas, ya que es quien directamente distribuye e informa la manera en que se ejecutarán las funciones, y teniendo en cuenta aquellas actividades, que por naturaleza propia están fuera de la planificación (reposos, vacaciones, fallas de energía eléctrica, entre otros). .

Los controladores de procesos alegan que el Gerente de Producción, cumple su planificación mensual para dejar claro el cómo se pueden cumplir las metas establecidas, incluso escuchando sugerencias que ayuden a maximizar la productividad. Sin embargo acotan que no apoyan en mejorar los montos por recompensa, producto del esfuerzo.

Para Márquez (2010: 451) los beneficios tangibles “mejoran la productividad, incrementan las ganancias, reducen costos y agilizan los pedidos de una determinada empresa”. Con esto la organización, puede aprovechar la oportunidad de mejorar la cantidad de químicos utilizados para elaborar los productos y son mal empleados, y por ende desperdiciados.

### **Indicador: Beneficios intangibles**

Los Controladores de Procesos indican que no necesariamente el ser capacitado en un área específica sea sinónimo de satisfacción personal, esto porque para ellos no representa algo que los incentive a crecer profesionalmente, trayendo como consecuencia prestar un servicio inapropiado a los departamentos y/o gerencias con las que guardan relación directamente por el proceso productivo. Esto mismo pasa con el conflicto que probablemente disminuya, pero no es garantía que siempre sea así, porque las diferencias de pensamiento siempre estarán presente. Alegan que requieren incentivos.

El Gerente de Producción, debe ser pieza clave en la satisfacción personal de sus colaboradores, debe ser motivador y capaz de lograr que sus colaboradores cumplan sus metas, y presten un óptimo servicio a sus

clientes; también debe ser mediador entre posibles conflictos que se pueden presentar. Igualmente debe ser garante en que se reconozca monetariamente su labor, y se envíe vía correo electrónico, carteleras, trípticos, el desempeño de cada colaborador. .

Los controladores de procesos indican que el Gerente de Producción, no se enfoca en la parte humana, sólo en los números que se necesitan para cumplir las metas.

Para Márquez (2007: 218) “Los beneficios intangibles incrementa la responsabilidad, siendo precisas y oportunas las tomas de decisiones, traduciéndose en mejoras oportunas para los clientes y la organización, reduciendo el mal uso de los recursos”. La organización puede planificar adecuadamente como administrará sus recursos y establecer estándares de calidad en la elaboración y entrega del pedido.

### **Indicador: Datos básicos de capacitación**

Los Controladores de Procesos alegan que las transferencias de aprendizajes en los puestos de trabajo, la aplican para resolver situaciones y aportar distintas alternativas, que den respuestas a las problemáticas existentes en los puestos de trabajo y/o alternativas para mejorar los procedimientos de trabajo, sin embargo por la cultura de la empresa, existe resistencia a eliminación de algunos procesos que son innecesarios para elaborar las pinturas, dejando de aplicar métodos más eficaces, que brinden alternativas óptimas a los colaboradores

En este punto, el Gerente de Producción, debe priorizar conjuntamente con sus colaboradores, las metas a cumplir en lapsos cortos, largos y medianos, dejando en claro las condiciones que pueden influir en la gestión del trabajo. Igualmente, dejar expresados a través de procedimientos, los objetivos a cumplir con el desarrollo de las tareas fijadas, reconociendo el esfuerzo.

Los controladores de procesos indican que el Gerente de Producción, no se enfoca en la parte humana, sólo en los números que se necesitan para cumplir las metas.

Para Márquez (2007: 218) “Los beneficios intangibles incrementa la responsabilidad, siendo precisas y oportunas las tomas de decisiones, traduciéndose en mejoras oportunas para los clientes y la organización, reduciendo el mal uso de los recursos”. La organización puede planificar adecuadamente como administrará sus recursos y establecer estándares de calidad en la elaboración y entrega del pedido.

## LISTA DE REFERENCIAS

Asociación Latinoamericana de Formación. (2010). **Capacitación al Talento Humano**. Buenos Aires, Argentina. Editorial Acción Sin Fronteras.

Arias F. (1999). **El Proyecto de investigación. Guía para su elaboración**. Caracas, Venezuela. Editorial Oriol Ediciones.

Castelló, A. (2010). **Del ROI al IOR: el retorno de la inversión de la comunicación empresarial y publicitaria en medios sociales**. Trabajo de grado para optar al título de Master en Ciencias de Comunicación y Psicología Social. Presentado en la Universidad de Alicante, Madrid.

Chiavenato I. (2005). **Gestión del talento humano. El nuevo papel de recursos humanos en las organizaciones**. Colombia: McGraw Hill

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999)**. Caracas, Venezuela Editorial Heliasta

**Contrato de Trabajo Sindicato Solidario de Trabajadores Bolivariano de Flamuko (SINSOLTRABOLFLAMUKO). (2013)**. Editorial Norma Guacara, estado Carabobo.

Coronado, I. (2013) **Evaluación de la efectividad del retorno en la gestión de Recursos Humanos en las actividades de Adiestramiento en el sector de servicio eléctrico del estado Lara**. Trabajo de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Recursos Humanos. Presentado en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Da Nobrega, R., Escandón, G. y Padrón, R. (2011) **Evaluación del proceso de transferencia del Adiestramiento dirigido al personal de IDEAS**. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia, presentado en la Universidad Central de Venezuela.

Márquez J. (2010). **Formación del recurso humano: visión tradicional y visión por competencias.** Revista Omnia. Año 11. Número 02, Venezuela, Universidad del Zulia.

Méndez C. (2001). **Fundamentos de Metodología.** Tercera Edición. Editorial Científico Investigativo. Buenos Aires

Newtron G. (2007). **Comportamiento humano en las organizaciones.** Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México.

Phillips J. (2006). **Modelo del retorno ROI.** Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México.

Rey de Polanco, N. (2013). **Planificación y desarrollo del Talento Humano. Enfoque teórico práctico.** Editorial Dirección de Medios y Publicaciones, Valencia, Venezuela.

## **ANEXOS**

SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	TOTAL
1	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	110
2	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	104
3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	96
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	77
5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	77
6	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	109
7	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	96
8	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	96
9	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	111
10	2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	79
11	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	73
12	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	65
13	3	2	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	3	66
14	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	79
15	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	94
16	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	107
17	4	3	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	110
18	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	102
19	3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	94
20	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	104
21	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	80
22	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	3	3	4	84
23	3	4	5	3	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	104
24	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	85
TOTAL	90	91	92	90	88	94	93	96	93	99	91	96	98	97	100	99	102	103	100	97	100	98	101	2208

MEDIA 3,75 3,79167 3,83333 3,75 3,66667 3,91667 3,875 4 3,875 4,125 3,79167 4 4,08333 4,04167 4,16667 4,125 4,25 4,29167 4,16667 4,04167 4,16667 4,08333 4,20833

D. EST. 0,84699 0,83297 0,76139 0,73721 0,86811 0,97431 0,89988 0,9325 0,74089 0,85019 0,93153 0,83406 0,8297 0,9079 0,76139 0,74089 0,84689 0,7506 0,8185 0,80845 0,8165 0,8297 0,88363

VARIANZA 0,71739 0,69384 0,57971 0,54348 0,75362 0,94928 0,80978 0,86957 0,54891 0,72283 0,86775 0,69565 0,68841 0,82428 0,57971 0,54891 0,71739 0,56341 0,66667 0,65036 0,68667 0,68841 0,7808

ALPHA = 0,9694 96,94%  
 N = 24 Número de Items  
 N - 1 = 23 Número de Items - 1 grado de libertad  
 St = 16,127 Sumatoria de varianzas (Items)  
 S = 217,65 Varianza

En este caso Alto Grado de Confiabilidad  
 Mientras mas cerca de 1, Mayor es la Confiabilidad

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
 AREA DE ESTUDIOS POST GRADO  
 ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
 BRUNO M. VALERA H.  
 C.I. V-7.575.154  
 PROFESOR DE ESTADISTICA

*Bruno M. Valera H.*  
 V75 75154

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

Formula:

ALPHA = N/N-1\* 1-S/S

16,127

92  
 14,753  
 217,652