



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**ESTUDIO DE LA EFECTIVIDAD Y RESTRICCIONES DE LA**  
**HERRAMIENTA DE REGISTRO DE ENTRENAMIENTOS DE UNA**  
**EMPRESA MANUFACTURERA.**

**Autor: Licdo. Ángel Quevedo**

Bárbula, Octubre de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTUDIO DE LA EFECTIVIDAD Y RESTRICCIONES DE LA  
HERRAMIENTA DE REGISTRO DE ENTRENAMIENTOS DE UNA  
EMPRESA MANUFACTURERA.**

**Autor:** Licdo. Ángel Quevedo

**Tutor de Contenido:** Mgs. Wuendy M. Palma C

Proyecto de Trabajo de Grado Presentado para Optar al Título de Magíster en  
Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

Bárbula, Octubre 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

**ESTUDIO DE LA EFECTIVIDAD Y RESTRICCIONES DE LA  
HERRAMIENTA DE REGISTRO DE ENTRENAMIENTOS DE UNA  
EMPRESA MANUFACTURERA.**

**Tutora:**  
Mgs. Wuendy M. Palma C.

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración del  
Trabajo y Relaciones Laborales  
**Del ciudadano:** Quevedo Pérez, Ángel Emilio

Firma:

Mgs. Wuendy M. Palma C.

C.I. V – 15.301.453

Bárbula, Octubre 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **MSc. Wuendy Palma** titular de la cédula de identidad N° **V-15.301453**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización Maestría titulado: **ESTUDIO DE LA EFECTIVIDAD Y RESTRICCIONES DE LA HERRAMIENTA DE REGISTRO DE ENTRENAMIENTOS DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA.** Presentado por el ciudadano **Ángel E. Quevedo P.**, titular de la cédula de identidad N° **V-14.871.770**, para optar al título de **magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.** hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los treinta días del mes de Enero del año dos mil quince.

Firma:

Mgs. Wuendy M. Palma C.

C.I. V – 15.301.453

Bárbula, Octubre, 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO**  
**Y RELACIONES LABORALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**VEREDICTO**

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **ESTUDIO DE LA EFECTIVIDAD Y RESTRICCIONES DE LA HERRAMIENTA DE REGISTRO DE ENTRENAMIENTOS DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA.**, presentado por el ciudadano: **Ángel Emilio Quevedo Pérez**, titular de la Cédula de Identidad N° **V-14.871.770**, para optar al Título de: **Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales**, por la aspirante, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

---

A los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma del Jurado

---

---

---

Bárbula, Octubre 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y**  
**RELACIONES LABORALES**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**INFORME DE ACTIVIDADES**

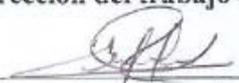
**PARTICIPANTE:** Licdo. Angel Quevedo  
**CÉDULA DE IDENTIDAD:** V-14.871.770  
**TUTOR (A):** Msc. Wuendy Palma.  
**CÉDULA DE IDENTIDAD:** V-15.301.753

**TITULO TENTATIVO DEL TRABAJO: ESTUDIO DE LA EFECTIVIDAD Y RESTRICCIONES DE LA HERRAMIENTA DE REGISTRO DE ENTRENAMIENTOS DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA**  
**DIRECCIÓN ELECTRÓNICA DEL PARTICIPANTE:** angelequevedop@hotmail.com

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO
1	Diciembre, 2014	6:00 pm	Definición del Título
2	Enero, 2015	5:00 pm	Revisión Planteamiento del Problema
3	Febrero, 2015	7:00 pm	Revisión Marco Teórico
4	Marzo, 2015	7:00 pm	Revisión Marco Metodológico
5	Abril, 2015	6:00 pm	Proyecto Definitivo
6	Mayo, 2015	6:30 pm	Revisión General Proyecto para inscripción
7	Junio, 2015	4:00 pm	Revisión General Análisis de los resultados
8	Junio, 2015	5:00 pm	Revisión General
9	Junio, 2015	7:00 pm	Lectura Trabajo de Grado
10	Junio, 2015	6:30 pm	Revisión Tomos Definitivos
11	Junio, 2015	5:30 pm	Presentación de correcciones
Observaciones			

**Título Definitivo: ESTUDIO DE LA EFECTIVIDAD Y RESTRICCIONES DE LA HERRAMIENTA DE REGISTRO DE ENTRENAMIENTOS DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA**

**Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de grado arriba mencionado.**

  
 Tutor: Msc. Wuendy Palma  
 C.I. V-15.301.753

  
 Participante: Licdo. Angel Quevedo  
 C.I. V-14.871.770

## **DEDICATORIA**

A Dios Todopoderoso, que siempre a su lado ha guiado mis pasos para hacer lo correcto cada día.

A mis Padres, que con incontables sacrificios me han ayudado ser una mejor persona.

A mi Pareja, que me ha brindado su apoyo incondicional y me ha demostrado que siempre puedo contar con ella.

A todos mis amigos que de una u otra forma me han hecho crecer.

## **AGRADECIMIENTOS**

Principalmente le agradezco a Dios ya que sin el nada es posible, y porque solo él me ha brindado la fortaleza, para superar todas las adversidades.

Doy las gracias a mis padres por su cariño y consejos.

A mis hermanos, familiares y amigos, por su motivación constante.

A mi pareja por el apoyo brindado y todo aquello que nos impulsa a construir nuestro futuro.

Agradecido con la Profesora Wuendy Palma por su compromiso y atención.

Agradecido con la Profesora Nerza Rey de Polanco por su apoyo y orientación para el buen enfoque del presente trabajo de investigación.

A los profesores que me formaron durante toda la Maestría.

Y a todos aquellos que quizás no he nombrado pero que han contribuido significativamente.

Mil Gracias...

## ÍNDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
DEDICATORIA.....	viii
AGRADECIMIENTOS.....	ix
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	xvii

### CAPÍTULO

#### I EL PROBLEMA

Aproximación al objeto de estudio.....	20
Objetivos de la Investigación.....	26
Objetivo General	
Objetivos Específicos	
Justificación de la Investigación.....	27

#### II MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación.....	29
Bases Teóricas.....	34
Bases Legales.....	68

<b>CAPÍTULO</b>	<b>PP.</b>
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	
Naturaleza de la Investigación.....	78
Estrategia Metodológica.....	80
Instrumento de recolección de datos.....	83
Fiabilidad de la investigación.....	89
<b>IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO</b>	
Objetivo Específico N° 1.....	96
Objetivo Específico N° 2 y 3.....	111
Objetivo Específico N° 4.....	124
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>126</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>131</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>137</b>

<b>ANEXOS</b>		<b>Pp</b>
1	Encuesta aplicada a los usuarios y sus administradores 1.....	124
2	Encuesta aplicada a los usuarios y sus administradores 2.....	130
3	Guion de Entrevista para el Informante Clave.....	132
4	Guion de Entrevista para Usuarios del SICREE.....	133
5	Guion de Entrevista para los Administradores del SICREE.....	134
6	Manual del SICREE.....	135

<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	<b>pp.</b>
1 Operatividad del Sistema de Control, registro y Estadísticas de Entrenamiento.....	24
2 Aspectos a considerar derivados a los antecedentes.....	66
3 Técnico Metodológico.....	81
4 Criterios de rigor de las metodologías cuantitativa y cualitativa.....	90
5 Ejecución del Plan de Entrenamiento.....	104
6 Control de Entrenamiento I.....	106
7 Control de Entrenamiento II.....	107
8 Matriz de opinión del informante 1.....	112
9 Matriz de opinión del informante 2.....	113
10 Matriz de opinión del informante 3.....	114
11 Matriz de opinión del informante 4.....	115
12 Matriz de opinión del informante 5.....	116
13 Matriz de opinión del informante 6.....	117
14 Matriz de opinión del informante 7.....	118
15 Matriz de opinión del informante 8.....	119
16 Matriz de opinión del informante 9.....	120
17 Matriz de opinión del informante 10.....	121



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO  
Y RELACIONES LABORALES  
CAMPUS BÁRBULA



## **ESTUDIO DE LA EFECTIVIDAD Y RESTRICCIONES DE LA HERRAMIENTA DE REGISTRO DE ENTRENAMIENTOS DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA.**

**Autor:** Ángel Emilio Quevedo Pérez

**Tutora:** MSc. Wuendy Palma

**Fecha:** Octubre 2015

### **RESUMEN**

El presente proyecto de grado corresponde a una investigación de tipo descriptiva, cuyo objetivo general es analizar el impacto del sistema de control, registro y estadísticas utilizada por el área de Entrenamiento y Desarrollo sobre la gestión de adiestramiento y desarrollo organizacional de la empresa manufacturera objeto de estudio. La población actual de la Organización es de 2300 trabajadores que tienen oportunidad de que la información relacionada a los entrenamientos realizados puedan ser registrados en el referido sistema, sin embargo para esta investigación la población intencional fue de 11 Empleados (3 del área de Entrenamiento y Desarrollo, 2 del área de relaciones Laborales y 6 del área de Seguridad y Salud), los cuales están involucrados directamente con los procesos de control, registro y estadísticas de entrenamientos. Cabe destacar que la selección de la muestra fue basada en criterios específicos relacionados con el uso de la herramienta de registro de entrenamiento, con la finalidad de que los datos obtenidos sean los más certeros posibles para el desarrollo de la presente investigación. Vale acotar que para recabar los datos se emplearon las técnicas de entrevistas a dueños del proceso, cuestionarios a trabajadores involucrados y recopilación de información documentales pertinentes a la investigación. Asimismo uno de los logros significativos fue identificar las bondades y restricciones del sistema de control, registro y estadísticas utilizadas por el área de Entrenamiento y Desarrollo y su impacto en la gestión de entrenamiento y desarrollo organizacional. Entre las conclusiones que se obtuvieron se encuentra la señalización del impacto del sistema sobre la gestión de entrenamiento y desarrollo basado en los hallazgos encontrados y adicionalmente se indican las recomendaciones derivadas a las conclusiones obtenidas.

**Palabras Claves:** Sistema de Control, Registros, Entrenamiento y Resultados de Gestión.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN MERCADEO  
CAMPUS BÁRBULA



**STUDY OF THE EFFECTIVENESS AND RESTRICTIONS TOOL  
REGISTRATION OF A COMPANY MANUFACTURING.**

**Author:** Ángel Emilio Quevedo Pérez

**Tutor:** MSc. Wuendy Palma

**Date:** October 2015

**ABSTRACT**

This draft grade corresponds to a descriptive research, whose overall objective is to analyze the impact of the control system, registration and statistics used by the Training and Development area of management training and organizational development of the manufacturing company under study. The current population of the Organization of 2300 workers with opportunity for information related to training conducted can be registered in that system, however for this research was intentional population of 11 employees (3 area of Training and Development 2 of the Labor Relations and 6 of the Health and Safety area), which are directly involved with the processes of monitoring, reporting and training statistics. Note that the sample selection was based on specific criteria related to the use of the tool of the training records in order that the data obtained are the most accurate possible to develop this research. Worth mentioning that to collect data interviewing techniques were employed to process owners, workers involved questionnaires and collecting relevant documentary information to the investigation. Also one of the significant achievements was to identify the benefits and restrictions of the control system, registration and statistics used by the Training and Development area and its impact on management training and organizational development. Among the conclusions drawn is the impact signaling system on the management of training and development based on the findings and recommendations arising further to the conclusions indicated.

**Keywords:** Control System Records, Training and Results Management.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se puede evidenciar que debido a la ventaja de la globalización y a los cambios constante de los parámetros y lineamientos de los procesos involucrados en las Organizaciones, se ha podido observar la importancia que tienen aquellas herramientas que facilitan la obtención de los objetivos planteados, a tal punto que las automatizaciones en los sistemas se han incrementado considerablemente a través de los últimos años en las empresas manufactureras.

Por otro lado, es importante destacar la importancia y papel protagónico que siempre ha tenido el capital humano en los procesos, a tal punto de ser el pilar para el buen funcionamiento de las actividades inherentes a los procesos organizacionales en vista a que derivado a la ejecución de sus funciones se evidencian los resultados, por lo que las Organizaciones apuestan ciertamente al fortalecimiento de las capacidades de sus empleados para aumentar las oportunidades de que las gestiones requerida se realicen adecuada y oportunamente.

Hoy en día las organizaciones requieren contar con herramientas competitivas y capaces de garantizar la sustentabilidad de los procesos de entrenamiento y desarrollo, siendo esta una de las variables que garantiza el cumplimiento de los objetivos corporativos y requerimientos legales exigidos. En tal sentido es evidente que sin una adecuada herramienta, difícilmente se logre obtener los resultados que la organización espera.

Dado el rol estratégico que juegan los registros de entrenamientos en la gestión de entrenamiento y desarrollo organizacional, es importante mencionar su alcance y

magnitud. Se trata de un proceso sistemático que inicia desde la solicitud de los entrenamientos, su planificación, ejecución, recopilación de la información generada, registro y resguardo de la misma, donde cada uno de los procesos mencionados se complementa entre sí y ninguno es menos importante que otro, por lo que es necesario analizar este proceso con alto rigor técnico y metodológico.

La literatura especializada reporta la importancia que tiene para las organizaciones la ejecución de los entrenamientos y el respectivo registro de los mismos con la finalidad de reconocer las oportunidades de entrenamientos que tiene el personal, así como también las evidencias de los ya realizados por ellos, garantizando la armonía en los procesos de entrenamiento y desarrollo organizacional.

Por lo anteriormente descrito, en la presente investigación se analizará el impacto del sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento sobre la gestión de entrenamiento y desarrollo de la empresa manufacturera objeto de estudio. Para ello se hizo necesario estructurar la investigación de la siguiente manera:

El capítulo I “Planteamiento del problema”: en este capítulo se establecen los objetivos generales y específicos que se desean obtener en la presente investigación, pasando por la definición del problema en forma precisa, hasta las razones que justifican la realización de este estudio.

El capítulo II “Marco teórico referencial” hace mención a los antecedentes asociados al tema investigado así como, todas aquellas teorías, modelos, bases legales y aspectos que sirven de plataforma para sustentar la presente investigación.

El capítulo III "Marco metodológico" se exponen la naturaleza de la investigación, los instrumentos y técnicas a emplear para la recolección de datos, así como también la población a quien va dirigida la investigación. En líneas generales la forma como se abordará la misma, que en este caso se realizará a través de una investigación descriptiva.

El Capítulo IV "Análisis e interpretación de resultados del diagnóstico" como su nombre lo indica dará cuenta de cada uno de los resultados obtenidos a través de la aplicación de cada uno de los instrumentos utilizados.

Finalmente la investigación concluye con un resumen de las conclusiones obtenidas luego de efectuado el trabajo, así como un conjunto de recomendaciones que constituyen con varios puntos claves para el cumplimiento de los objetivos planteados, que ayudará a la organización a la sustentabilidad de las gestión de adiestramiento y entrenamiento con la herramienta de sistema de control, registro y estadísticas.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Aproximación al objeto de estudio**

Toda Empresa en su razón de ser alberga un objetivo hacia el cual dirige sus esfuerzos y sus acciones, al que contribuye un grupo de personas dispuestas, capaces y deseosas de alcanzarlos. A este grupo de personas en el ámbito organizacional se les llama Capital Humano o Recursos Humanos.

El Capital Humano influye directamente en el éxito o fracaso de la organización, es decir, que si ésta tiene un equipo humano inadecuado e ineficiente para el trabajo, que labora por debajo de su potencial, y que por ende no desarrolla ni pone en práctica nuevas habilidades, será imposible lograr efectivamente los objetivos planteados por la organización; o por el contrario se convertirá en una fortaleza que impulse continuamente a la organización y a su personal a alcanzar altos índices de productividad y competitividad. Es por esta razón que en la empresa manufacturera transnacional objeto de estudio, ubicada en la zona industrial sur de la ciudad de Valencia, se instauró un nuevo sistema que intenta hacer cada vez más efectiva de control de registros de entrenamientos de todos sus trabajadores.

A manera de describir cómo se dio este proceso es conveniente señalar que anteriormente el registro de entrenamientos en la empresa objeto de estudio se llevaba de una precaria forma manual, con equipos de humildes capacidades y programas de muy corto alcance. Este proceso era un poco arduo debido a las grandes cantidades de entrenamientos generados como por ejemplo los exigidos a través de la norma técnica 2008-01 lo cual genera la cantidad de registros igual a la cantidad de trabajadores trimestralmente, esto no sólo consumía mucho tiempo sino que además retardaba las labores de obtención de información acerca del proceso de entrenamiento, diagnóstico de necesidades de adiestramiento (DNA), programación de los cursos, tipos de cursos, costos de los cursos, matrices de entrenamientos, entre otros procesos. Al igual que todas las áreas de la empresa objeto de estudio, el área de Entrenamiento y Desarrollo está constantemente sometido a auditorías Corporativas de calidad, ambiente y seguridad debido a que es una empresa que cuenta con diversas certificaciones, entre ellas las de ISO 9001, QS 9000, ISO14000 entre otras.

Se informó que en la misma empresa objeto de estudio pero en su sucursal en México, habían adquirido un sistema de información y control de entrenamiento que permitía llevar el registro de todos los procesos previos y posteriores de las acciones de entrenamiento de los trabajadores.

Se contactó la compañía creadora de este sistema y se comenzaron los trámites para la adquisición del mismo. Se indagó sobre los resultados obtenidos en México y se estudió la posibilidad de implantar el mismo sistema en la sucursal de Venezuela, una vez que se adaptara a los requerimientos del área de Entrenamiento y Desarrollo, tomando en consideración las necesidades tanto Corporativas como regulatorias.

Para junio de 1998 se adquiere el novedoso sistema, llamado Sistema de Control, Registro y Estadística de Entrenamiento (SICREE) creado por INCEPRO S.A. de C.V. México. Este sistema ofrece los formatos de detección de necesidades, el plan de entrenamiento del Programa Nacional de Aprendizaje (INCES), la programación del entrenamiento (invitaciones, salas, instructores, cursos, etc.), las matrices de entrenamiento por área, por persona y por curso (tipo de nómina, por versatilidad, habilidades y conocimientos), evaluaciones del entrenamiento (gráficas y estadísticas), reportes históricos y estadísticos (por cursos, por departamentos por persona, por asistencia, por ejecución de programación, por certificación de habilidades y por área), catálogos de cursos, áreas, puestos, salas, empleados, instructores, tipos de entrenamiento), catálogo por entidades didácticas, entre otros reportes.

En el cuatro trimestre del año 2012 se contrata un proveedor local con alcance internacional el cual logra ofrecer un sistema controlable capaz de solventar las necesidades relacionadas al resguardo y control de información existente en el área de Entrenamiento y Desarrollo y así poder sustituir progresivamente la herramienta tan compleja como lo es el sistema SICREE.

Durante 14 años la Empresa Manufacturera objeto de estudio trabajaba con el sistema SICREE de manera simultánea con archivos Excel, PDF y Word, de tal manera de poder llevar un control más minucioso de los procesos del área de Educación, Entrenamiento y Desarrollo

Por este motivo se empezó a estudiar las opciones para actualizar el sistema y además obtener un proveedor local que entendiese las exigencias regulatorias entre ellas el control de los entrenamientos trimestrales de al menos 16 horas reflejados en la Norma Técnica 2008-01 además a las matrices de entrenamientos corporativos que requería la Planta en Venezuela. Una de las opciones para el mejoramiento del sistema fue incorporar un paquete de soluciones de recursos humanos, el cual es un software específico para el registro de entrenamientos denominada Saba Learning, pero debido al alto costo del cambio se decidió optar por una empresa dedicada en el ramo para que habilite un sistema capaz de cubrir con todas las exigencias que requerimos a un costo accesible y bajo los lineamientos exigidos por la Corporación.

Actualmente la Empresa objeto de estudio maneja alrededor de 120 entrenamientos anuales sin incluir los entrenamientos planificados para el cumplimiento de la NT-2008-01 y este sistema incluye todos los pasos que se deben realizar al momento de determinar y organizar una actividad relacionada a las operaciones de educación, entrenamiento y desarrollo del personal, de acuerdo a las necesidades individuales previamente detectadas en los trabajadores, organizando los procesos dentro del Departamento de Entrenamiento y Desarrollo. Adicionalmente el sistema permite llevar un control de manera práctica, fácil, confiable y segura, obtener reportes de los cursos por empleados, departamentos, fechas de ejecución entre otros, los cuales son utilizados y necesitados para conocer el avance de cada trabajador en relación a su desarrollo profesional, corporativo y gubernamentalmente exigido o identificado.

Este nuevo sistema ha sido adecuado a las exigencias de los procesos de entrenamientos y desarrollo del personal, por lo que el departamento responsable de la administración y mantenimiento del sistema, a inicios de este año 2015, elaboro

una encuesta aplicada a los usuarios y sus administradores (véase anexo # 1 y #2), para indagar sobre la operatividad del mismo, obteniendo una información valiosa a los fines de esta investigación (véase cuadro# 1), cuyos principales hallazgos se resumen a continuación:

**Cuadro #1**

<b>Operatividad del Sistema de Control, registro y Estadísticas de Entrenamiento.</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Oportunidad de Mejoras</b>
Calidad de información recibida para ser procesada	20%
Conocimiento de la herramienta de registro de entrenamiento	13%
Evidencias generadas por la herramienta de registro de entrenamiento	20%
Forma de recolección de información para alimentar a la herramienta	60%
Oportunidad de la información o reportes solicitados	37%
Frecuencia de uso de los reportes generados	25%
Organización de los datos suministrados por la herramienta	40%
Posibilidad de hacer cambios y mejoras a en la herramienta	20%
Recepción de información requerida oportunamente	20%
Registros acordes a las necesidades del área	20%
Reportes generados por la herramienta	20%
Suficiencia de información en los reportes obtenidos	51%
Tipos de cambio y/o mejoras sugeridas	40%
Utilidad de los reportes de entrenamiento	37%
<b>Total de oportunidades de mejoras en el sistema</b>	<b>30%</b>

Fuente: Ford Motor de Venezuela, S.A. (2015)

Como se puede observar en los resultados anteriores, existe un 30% de oportunidades de mejora. es aquí donde el autor, quien labora en la empresa objeto de estudio, decide conducir esta investigación, para indagar acerca del posible impacto, que un sistema de esta naturaleza puede tener sobre los resultados de la gestión, ya que es imperativo blindar los procesos del área de entrenamiento y desarrollo y evitar inconvenientes que pudiesen afectar tan estratégica gestión.

Por lo antes expuesto se despliega la siguiente interrogante:

**¿Cómo contribuye el sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento en la gestión de Entrenamiento y Desarrollo?**

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el impacto de la aplicación de un sistema de Control, Registro y estadísticas de entrenamiento, sobre los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo de la empresa manufacturera objeto de estudio.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Describir el Sistema de Control, Registro y Estadísticas de Entrenamiento utilizado en la empresa objeto de estudio desde la perspectiva sistémica.
  
- ✓ Identificar los beneficios que aporta el sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento, sobre los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo.
  
- ✓ Identificar las restricciones que genera el sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento, sobre los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo.
  
- ✓ Señalar las contribuciones del sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento en los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo.

## **Justificación de la Investigación**

Existe un conjunto de razones que dan sentido, al deseo de analizar el impacto, que puede obtenerse tras la aplicación de un sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento, sobre los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo, ya que los hallazgos obtenidos de la investigación, podrán generar una serie de beneficios, extensivos a diversos actores, como lo es la organización objeto de estudio y sus trabajadores, así como a la comunidad científica, pues la investigación genera un aporte en el campo de formación laboral, tal como se argumenta a continuación.

- a) Para la empresa objeto de estudio esta investigación contribuye a minimizar los problemas detectados por falta de adecuados criterios que puedan comprometer los procesos del área de Entrenamiento y Desarrollo y los cuales pudiesen ser subsanados a través del presente trabajo de investigación. En tal sentido, el abordaje profundo de la situación permitirá el conocimiento de las áreas específicas a reforzar, para aminorar los aspectos que afectan el normal desenvolvimiento de los procesos de control, registro y estadísticas de entrenamientos y lograr así una gestión de calidad, donde la efectividad de la herramienta impactara satisfactoriamente sobre los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo. Adicionalmente, con los resultados de esta investigación se podrá definir estrategias acordes a los objetivos planteados por la Empresa y su casa matriz.

- b) En el caso de los trabajadores, ellos se verán altamente beneficiados, pues el análisis también estará orientado a garantizarles una planificación de los entrenamientos en conjunto al resguardo de la información relacionada a esta que podrá ser demostrada oportunamente a la hora de ser necesaria. A su vez, el numeroso grupo de trabajadores que disfrutaron de los programas de entrenamiento y desarrollo auspiciados por la organización, obtendrán el beneficio de tener una herramienta capaz de controlar, registrar y arrojar datos estadísticos de los entrenamientos recibidos garantizando el despliegue robusto de esta información para cuando se apliquen los procesos de sucesiones, promociones o ascensos programados por el área de Recursos Humanos y/o Relaciones Laborales.
  
- c) En cuanto al alcance en la sociedad, dado que la herramienta contribuye a canalizar la formación de cada trabajador, de esta manera contribuye a dar a la sociedad personal con alta calidad profesional.
  
- d) En el campo profesional de las Relaciones Industriales, el tema relacionado con el sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento sirve de un gran aporte para futuras investigaciones, ya que además de brindar información relevante sobre el impacto que tienen los sistemas de control, registros y estadísticas de entrenamientos sobre los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo, profundiza sobre realidades organizacionales relacionadas a los procesos de entrenamiento y desarrollo del personal, cuyos temas son inherentes a la carrera y contribuyen a la actualización profesional.

Todos los puntos antes señalados ratifican la importancia de conducir esta investigación en los términos previstos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO REFERENCIAL**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Como sustento de esta investigación es necesario aportar como referencia algunos estudios realizados anteriormente en el área, tomando en consideración la carencia de investigación en materia de control y evaluación de resultados de entrenamiento; más aun cuando dicho control y evaluación se lleva de manera sistematizada, debido a que esto facilita el acceso, procesamiento y comprensión de los datos que ello aporta a la organización, a su personal, a sus procesos y a la comunidad. Se han tomado como referencia aquellos trabajos de mayor relevancia con el tema a abordar en línea con los fines que persigue el equipo investigador. De ese modo, son presentados cronológicamente ascendentes algunos estudios que contribuyen en el desarrollo de esta investigación.

Contreras (2013), en San Cristóbal, Venezuela, realizó un estudio denominado "El Sistema de Registro de la Carga Académica mediante Entornos Web" en su tesis Doctoral de la Universidad de ROVIRA I VIRGILI, en el cual se enfocó en analizar el uso de los entornos web en las actividades académicas y administrativas del personal académico de la UNET. En este trabajo se refleja la importancia que tiene la actualización de registros a través de la web de forma automatizada para garantizar el oportuno despliegue de información a la hora de ser necesarias y a su vez agilizar el proceso de ingreso de información. Esta información es importante para la presente

investigación ya que evidencia que existe un impacto importante en los resultados sobre la gestión de entrenamiento con el uso del sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento, esto debido a que en caso de existir una manera en que los registros sean cargados al sistema oportunamente y sin contratiempo alguno, la información siempre estará disponible para cualquier ocasión que lo requiera la empresa o trabajador.

Piñango (2012), en su trabajo “La estructura conceptual del registro bibliográfico” para optar al título de Doctor de la universidad de Salamanca, España, refleja la importancia de los procesos de registro de la información, por el cual su objetivo de investigación fue establecer la estructura lógica de las Reglas de catalogación españolas. El trabajo se divide en dos partes: en la primera, se realiza una revisión bibliográfica sobre el objeto de estudio -el registro bibliográfico-; en la segunda, se establece la estructura conceptual propiamente dicha del código catalográfico español, empleando para ello el modelo entidad-relación. Este modelo se aplica tanto a la Descripción Bibliográfica como a los Puntos de Acceso. Derivado a la información vista en este trabajo, se puede decir que es obligatorio establecer lineamientos para el registro de información, esto con la finalidad de que la información sea ubicable oportunamente según diversas variables que la caractericen. También es importante resaltar que según el autor citado, es importante que los procesos de registro de información sean de manera ordenada y dividida según una variable específica, esto con la finalidad de que a la hora de realizar los controles y registros correspondientes se garantizará una carga adecuada de la información obtenida.

En el caso de los dos autores citados anteriormente se puede observar que evidentemente las variables de carga oportuna y ordenada son factores indiscutiblemente que pudiesen afectar los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo y por ende dejar al descubierto las debilidades del sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento, motivo por el cual deberá ser estudiado.

Vega (2012) en su trabajo de grado doctoral denominado “Registro Prospectivo de la Información” realizado en la Universidad Alcalá de Henares, indica lo importante que es la confiabilidad de la información que se registra en los sistemas asignados, esto debido principalmente a que según Vega, la finalidad del registro es obtener evidencia oportuna y certera de los eventos sucedidos anteriormente para que su procesamiento sea veraz y se puedan obtener los resultados alineados a la información solicitada. Esta información pone en evidencia el impacto que genera la información siempre y cuando sea resguardada de manera adecuada, ya que con ello garantiza la confiabilidad de los procesos y almacenamiento de los datos. Para proceder a realizar el correspondiente vaciado de información es necesario que la misma sea de fuente evidenciable y concreta para que a la hora de ser necesitada cuente con la efectividad requerida. Para esta investigación es importante la presente información debido a que el resultado es el motivo de todo registro, almacenar información que efectivamente ocurrió evitando trasdiversar la misma y generar reportes poco confiables o no reales.

Arranz (2013) de España, realizó un trabajo doctoral de investigación en el Politécnico de Madrid titulado “Diseño, optimización y análisis de sistemas de registro y documentación, aplicados a entidades de interés patrimonial” el cual tenía como objetivo principal el desarrollo e implementación de un sistema para mejorar la metodología de extracción de la información necesaria asociada a los procesos de

documentación de entidades de interés patrimonial y para ello inicio con la comparación del sistema que utilizaban en la actualidad con el sistema que querían emplear. Este trabajo detalla la importancia que tiene la comparación minuciosa y detallada de los cambios de sistemas o herramientas de información antes de ejecutar cualquier cambio, así como también la metodología para el manejo de información ya consolidada y que es necesario su retrasmisión a otro sistema. Esta investigación hace un aporte significativo al presente trabajo ya que da la orientación perfecta en cuanto a la transición de los sistemas e identificación de variables importantes que afectan directa e indirectamente a los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo al utilizar el sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento.

Además, se consultó el trabajo de grado de Camargo (2010), egresado del Programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Carabobo (UC), el cual tuvo como título: “Propuesta del Método Kaizen como Sistema de Mejoramiento Continuo en el área de Procesos de Producción de la empresa Avícola La Guásima, C.A.”. El objetivo general planteado fue proponer el sistema de mejoramiento continuo Kaizen en el proceso de producción de la Empresa Avícola La Guásima, C.A. El estudio se desarrolló bajo los lineamientos metodológicos de una investigación de Campo donde el investigador recogió la información directa de la realidad, ya que se analizó de manera sistemática el problema directamente en el área objeto de estudio; además el diseño fue no experimental de campo. La recolección de información se realizó mediante una encuesta apoyada en un cuestionario de 6 ítems.

Para la propuesta del sistema Kaizen, se dirigió hacia un mejoramiento continuo en su proceso de producción en el cual los siguientes son los principales sistemas que debe establecerse apropiadamente, con el fin de lograr el éxito de una estrategia

Kaizen en la empresa Avícola La Guásima C.A. Este sistema fue válido tanto para empresa manufacturera de bienes como de servicios. Esta investigación aunque no fue desarrollada dentro de la línea de investigación vinculada con recursos humanos, sirvió de apoyo para este proyecto, dado a que como soporte del mejoramiento en los registros de entrenamiento, se requiere estén en función al mejoramiento continuo de los procesos para garantizar los resultados esperados por la gestión de entrenamiento y desarrollo.

Bonilla y Aponte (2011) en su trabajo de maestría titulado “Inclusión, Pertinencia y Calidad de Manejos de Datos Informáticos” de la Universidad Autónoma de Madrid, indican que monitorear el avance o ejecución del trabajo realizado son más trascendentales si su tiempo de respuesta es inmediato, por lo que da aval al presente estudio en relación a que además de tener una información fidedigna, es importante que estos datos estén disponibles de manera inmediata al necesitarla al igual que el despliegue de la misma sea el adecuado para lograr suministrar lo deseado. Este punto es de suma importancia ya que el tiempo de respuesta es un factor fundamental para el obtener resultados favorables y el trabajo de investigación citado indica las pautas que pudiesen ser punto de comparación para analizar el impacto de la aplicación de un sistema de Control, Registro y estadísticas de entrenamiento, sobre los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo.

Según el informe presentado por el Centro Interuniversitario de Desarrollo Español (2012), en su proyecto de aseguramiento de la calidad en políticas públicas y gestión universitaria, señalan que en varios países, tanto las autoridades superiores como los directivos de programas y los académicos, manifiestan que la integración de los sistemas de información permitiría solucionar múltiples dificultades de acceso, confiabilidad y uso de los datos. Por ello es tan importante que el sistema sea capaz

de sincronizar todas esas variables para el proceso de cambio y adaptación a la nueva herramienta sean amigables y confiables para los operadores y usuarios de la misma.

En este trabajo el autor pone en evidencia la sincronización de la información en función a los objetivos esperados los cuales en la presente investigación se traduce en la correlación de todas las variables involucradas en función al logro de las metas planteadas durante la gestión de entrenamiento y desarrollo.

### **Bases Teóricas**

A continuación, se presentan aportes y definiciones de algunos autores en la que se sustentará el desarrollo del trabajo presentado, y además mostrará la importancia que dicha investigación posee para la empresa.

#### **Gestión del Capital Humano.**

Anteriormente se utilizaba el término de recursos humanos, donde se concebía al hombre como un engranaje más de la maquinaria de producción, sin embargo indispensable para el logro de los objetivos de las organizaciones. Con este término de recurso humano se cataloga a la persona como un instrumento sin tomar en cuenta las habilidades, destrezas y características que esta posee y le dan vida y movimiento a toda la organización por lo tanto ahora se le conoce como Capital Humano.

Toma muchísimo tiempo el proceso de reclutamiento, capacitación y desarrollo de personal para lograr formar equipos de trabajo competitivos, es por ello que las organizaciones empezaron a considerar al talento humano su más importante capital.

En los últimos tiempos las organizaciones han venido sufriendo una variedad de cambios en sus paradigmas, en consecuencia, esto ha traído consigo que las mismas asuman nuevos enfoques con administración y visión estratégica centrada en el capital humano; Toma mucho tiempo el proceso de reclutamiento, capacitación y desarrollo de personal para lograr formar equipos de trabajo competitivos, es por ello que las organizaciones empezaron a considerar al capital humano su más importante activo ya que este constituye una pieza fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, como señala Pinto (2011:33) de “todos los recursos de la empresa, la parte más importante es el recurso humano que, además de aportar esfuerzos y conocimientos, ha de tener una actitud sensible a la calidad”.

La Gestión del Capital Humano, constituye un medio para alcanzar el éxito organizacional, a través del trabajo realizado por los individuos y el establecimiento de condiciones idóneas que permitan la consecución de los objetivos. Chiavenato (2012:23) expresa que: “Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable”. De lo anterior se puede decir que la organización, en cuanto a Gestión del Capital Humano se refiere, que debe ofrecer conocimientos, habilidades y actitudes que sirvan para producir cambios de conductas necesarios para que el personal pueda ser más competitivo, logrando así la efectividad en los procesos organizacionales.

Stoner (2010: 412) Expone que la Administración de Recursos Humanos es “la función administrativa mediante el cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización”. Es decir la Administración del Capital Humanos es el proceso sistemático, constituido por un conjunto de subsistemas interdependientes como lo son:

- ✓ Alimentación del Capital Humano.
  
- ✓ Aplicación del Capital Humano.
  
- ✓ Mantenimiento del Capital Humano.
  
- ✓ Desarrollo del Capital Humano.
  
- ✓ Control del Capital Humano.

Estos subsistemas a su vez están integrados por un conjunto de técnicas que se aplican directa e indirectamente sobre las personas. En esta oportunidad se abordara solo el subsistema de Desarrollo del Capital Humano que es la base de la investigación y es fundamental para observar los resultados que desea obtener la gestión de entrenamiento y desarrollo y a su vez verificar el tipo de impacto que tiene la herramienta de control, registro y estadísticas utilizada.

## **Entrenamiento**

A fin de optimizar y maximizar el rendimiento del personal que integra una organización se utilizan como herramientas para lograrlo, las diferentes técnicas empleadas por los encargados de impartirlos, a través de los programas de adiestramiento, capacitación y entrenamiento de personal; debido a la necesidad de impartir información, de enseñar habilidades requeridas para los diversos puestos de trabajo e influir sobre un comportamiento para armonizar los esfuerzos empleados cuando se quiere alcanzar las metas y objetivos previamente planteados en la organización.

Cuando hablamos de instruir a un individuo en un área específica, dentro de un tiempo relativamente corto, estamos hablando de entrenamiento. Los esfuerzos dirigidos a enseñar los conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente un cargo, y para complementar, mejorar y motivar efectivamente al personal son denominado adiestramiento de recursos humanos. Modalidades que se han puesto en práctica en las organizaciones a fin de mejorar continuamente, adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y la tecnología, ser cada vez más productivos, mantener su posición en el mercado y aprovechar adecuadamente la fuerza de trabajo y los insumos.

Opiniones como la de Werther W. (1995, Pág. 209) sostiene que “la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización”. Es válido decir que los integrantes de las organizaciones constantemente experimentan nuevos proyectos, situaciones y cambios que incrementarán el deseo y la necesidad de saber,

de conocer y de enriquecer sus vidas tanto en el ámbito profesional como personal, lo cual beneficiará en gran medida a las organizaciones.

El entrenamiento y la capacitación de personal constituyen una herramienta importante en la administración de recursos humanos ya que según el diagnóstico de la situación y las necesidades de la organización (actual y la proyección de su futuro) nos permite extraer gran productividad y la calidad del trabajo. También hay que tomar en cuenta que la capacitación y el entrenamiento ayudan en gran medida a la toma de decisiones acertadas y a la solución de problemas o conflictos organizacionales.

Según Chiavenato, Idalberto (2009, Pág. 415) el entrenamiento “es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de sus objetivos definidos”; esta actividad sistemática y debidamente planificada constituye una forma específica de educación y perfeccionamiento del individuo en su puesto de trabajo, tomando en consideración que éste se plantea como una forma inequívoca de incrementar la cantidad y calidad de la producción, de la seguridad, de la motivación, de la toma de decisiones, de la satisfacción en el trabajo, y por ende de la competitividad.

Villegas (2009:205) indica que “es indudable que una organización pueda pasar por alto, por mucho tiempo, las necesidades de entrenamiento de sus miembros sin condicionar seriamente su propio crecimiento”. Aunado a esto el desarrollo del Capital Humano es el proceso de mejorar el desempeño de los trabajadores, con el fin de hacerlos más eficientes y productivos en su puesto de trabajo, mediante la

adquisición de conocimientos, habilidades y mejoramiento de aptitudes. El desarrollo del capital humano promueve una mejor calidad, eficiencia y productividad en las organizaciones y a la vez promover el más alto compromiso en el personal.

### **Proceso del Entrenamiento**

El proceso de entrenamiento es visto como una actividad cíclica que tiende a renovarse constantemente, el cual es comparado con el ciclo de un sistema abierto cuyos componentes están definidos de la siguiente manera: las entradas o insumos del sistema, el procesamiento u operación, las salidas y la retroalimentación o feedback.

En el proceso de entrenamiento estas mismas etapas están representadas por los siguientes cuatro subsistemas:

#### **1) Detección de Necesidades de Adiestramiento:**

Se define como las investigaciones y análisis exhaustivo de los requerimientos de capacitación existentes en la organización, en el puesto u ocupación, así como en el individuo. Esta actividad es frecuentemente realizada por gerentes, supervisores y todo aquel personal idóneo para captar dichas necesidades, que no son otra cosa que las carencias o brechas como resultado de establecer una comparación entre el desempeño de los trabajadores y el patrón o perfil de exigencias establecidos previamente como requerimientos del cargo actual o a futuro.

La Determinación de Necesidades de Adiestramiento es una etapa obligada metodológicamente para poder emprender o desarrollar experiencias de enseñanza-aprendizaje en las organizaciones, tales como cursos, conferencias, instrucción programada; y es una parte del subsistema que permite que el adiestramiento y capacitación se realicen rentablemente y con beneficios tanto para el individuo como para cualquier tipo de empresa. El procedimiento para determinar las necesidades de adiestramiento se considera múltiples variables y condiciones que pueden determinar pasos adicionales a realizar en la organización, previos a la investigación, dependiendo de las características e informaciones que posea ese determinado escenario laboral.

El papel del profesional que hace la detección de necesidades de adiestramiento debe ser muy cuidadoso, de él depende que la organización sea competitiva en su entorno. Un buen administrador de los recursos humanos, es el responsable de solicitar la capacitación y debe investigar lo que sucede en el área donde trabaja para conocer y detectar las necesidades reales de capacitación.

Las actividades de capacitación que realiza cada empresa deben satisfacer necesidades internas y deben lograr objetivos específicos asociados a su desarrollo estratégico. Cada empresa tiene diferentes necesidades de capacitación según el rubro y/o especialidades técnicas en que se desenvuelve; los equipos y maquinaria que utilice; el nivel de tecnología empleada y su tipo de organización. El problema es como detectar esas necesidades de capacitación, para analizarlas y satisfacerlas en forma efectiva.

## **2) Planificación del Adiestramiento:**

Consiste en la programación de las actividades que cubrirán o llenarán las carencias detectadas, esta actividad involucra hacer una definición precisa del objetivo del entrenamiento, es decir qué se pretende lograr. Por otra parte, contiene las acciones o pasos requeridos para ponerlo en marcha, la evaluación del contenido del entrenamiento, teniendo muy en cuenta la cantidad y la calidad de la información que este programa va a brindar. Además, implica una adecuada selección de los métodos a través de los cuales se llevará a cabo la actividad, el uso adecuado de la tecnología, definición de los trabajadores que estarán sujetos al programa de entrenamiento, disposición del tiempo y del lugar más adecuado, de los instructores calificados o entidades reconocidas, cálculos y presupuestos del adiestramiento y de los beneficios que éste aportará a la organización.

La planificación del adiestramiento habitualmente se realiza anual a través de un documento que recoge el total de las acciones de adiestramiento cuya ejecución está prevista en un plazo determinado, considerando los recursos.

Para la planeación del adiestramiento es necesario que se incluya los siguientes aspectos:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez.
  
- Definición clara del objetivo de entrenamiento.

- División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
  
- Determinación del contenido del entrenamiento.
  
- Elección de los métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible.
  
- Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como el tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
  
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado, considerando lo siguiente:
  - a) Número de personas.
  - b) Disponibilidad de tiempo.
  - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
  - d) Características personales de comportamiento.
  - e) Lugar donde se afectará el entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
  - f) Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
  - g) Calculo de la relación costo-beneficio del programa.

- h) Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieren ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

### **3) Ejecución de programas de Adiestramiento:**

Está determinada por la interacción de las partes intervinientes, es decir, los instructores y los participantes, una vez puesta en marcha la planificación hecha previamente. Es aquí donde se evidenciará la calidad y la preparación tanto de los instructores como de los participantes. La ejecución de los entrenamientos presupone el binomio instructor/aprendiz.

Los participantes son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son personas situadas en cualquier jerárquico de la empresa, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo, que transmiten sus conocimientos a los participantes. Los auxiliares, jefes o gerentes pueden ser participantes; así mismos pueden ser instructores, cargo que también puede desempeñar el encargado o gerente de entrenamiento.

Además, el entrenamiento presupone una relación instrucción/aprendizaje. La instrucción es la enseñanza originada de cierta tarea o actividad; aprendizaje es la incorporación del o enseñado a comportamiento del individuo. Por tanto, aprender es modificar el comportamiento gracias a lo enseñado.

La ejecución del entrenamiento depende de lo siguientes elementos:

- a) Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.
- b) Calidad del material de entrenamiento presentado.
- c) Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.
- d) Calidad y preparación de los instructores.
- e) Calidad de los participantes.

#### **4) Evaluación de los programas de Adiestramiento:**

Finalmente está la evaluación de los resultados obtenidos, con la cual se pretende medir y comprobar la efectividad del proceso, de las técnicas y herramientas que se utilizaron, de la tecnología y de los instructores. Esta constituye la retroalimentación o feedback necesarios para iniciar de nuevo el proceso.

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Es necesario evaluar la eficiencia del programa de entrenamiento. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

- ✓ Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el Comportamiento de los empleados.
  
- ✓ Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de entrenamiento empleadas son efectivas.

La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse en tres niveles:

➤ Nivel organizacional

- a. Aumento en la eficacia organizacional
- b. Mejoramiento en la imagen de la empresa.
- c. Mejoramiento en el clima organizacional.
- d. Mejores relaciones entre la empresa y sus empleados.
- e. Facilidad en los cambios y en la innovación.

➤ Nivel de los Recursos Humanos.

- a. Reducción de la a rotación de personal.
- b. Disminución del ausentismo.

- c. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d. Aumento de las habilidades de las personas.
- e. Elevación del conocimiento de las personas.

➤ Nivel de las tareas y obligaciones.

- a. Aumento de la productividad.
- b. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c. Reducción del ciclo de la producción.
- d. Mejoramiento de la atención al cliente.
- e. Reducción de índices de accidente.

Desde un punto de vista más amplio, el entrenamiento parece una respuesta lógica a un marco de condiciones ambientales mutables y a nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento organizacional.

El resultado de los programas de entrenamiento no es demostrado por los trabajadores una vez finalizado el entrenamiento, sino, en muchas ocasiones, estos resultados pueden verse a mediano y a largo plazo, por ello es conveniente hacer un seguimiento constante del comportamiento y desempeño de los trabajadores, así como de los índices e indicadores de gestión y de productividad, entre otros.

## **Desarrollo.**

Alles (2013:112) define el desarrollo “como las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará en el futuro”. Chiavenato (2012:15) por su parte expone que “el desarrollo de personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que al entrenamiento”.

Para efectos de la presente investigación se entiende el desarrollo como la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas orientadas a fortalecer el crecimiento y progreso del empleado para ocupar cargos de mayor responsabilidad a futuro. El desarrollo son las experiencias no obligatoriamente relacionadas con el cargo actual, pero que proveen oportunidades para el desarrollo profesional.

El desarrollo del Capital Humano promueve el logro de una mejor calidad, eficiencia y productividad en las empresas fomentando compromiso en el personal. Por lo tanto el entrenamiento debe permitir el desarrollo del Capital Humano al mismo tiempo que a la organización.

## **Diseño Instruccional.**

El diseño instruccional de acuerdo a Yukavetsky (2011) “es un proceso sistemático, planificado y estructurado donde se produce una variedad de materiales

educativos ajustados a las necesidades de los educandos, asegurándose así la calidad del aprendizaje”.

Sobre la base de lo anterior se puede decir que el diseño instruccional es un proceso planificado y estructurado de lineamientos puntuales, adecuados a las necesidades de aprendizajes, para el entrenamiento, desarrollo, implementación y evaluación de situaciones que faciliten el aprendizaje en diferentes niveles de complejidad.

### **Fases del Diseño Instruccional**

- ✓ **Fase de Análisis:** Esta fase constituye la base para las demás fases del diseño Instruccional. En ella se identifican las barreras y limitaciones, define el problema, las causa del mismo y se determinan las posibles soluciones. Para esto se utilizan distintos métodos de investigación como el análisis de necesidades. El resultado de este análisis serán las metas instruccionales y una lista de las tareas que se enseñarán. Estos productos serán los insumos de la fase de diseño.
  
- ✓ **Fase de Diseño:** Se desarrolla el programa de estudio en esta etapa, se realiza una descripción de la población a quien va dirigido el entrenamiento, se lleva a cabo un análisis instruccional, se redactan objetivos e ítems para las pruebas y se determina como se dictara la instrucción y finalmente se diseña la secuencia de la instrucción.

- ✓ **Fase de Desarrollo:** Se concentra en la elaboración de los documentos y materiales del curso a ser utilizados por el personal docente, los capacitadores y los participantes durante la instrucción.
  
- ✓ **Fase de Implementación:** Se refiere a la realización de la instrucción según se haya diseñado. La misma puede ser implantada en diferentes ambientes: Salón de clases, Laboratorios ó Escenarios donde se utilicen las tecnologías relacionadas a la computadora.
  
- ✓ **Fase de Evaluación:** Se dedica a la recolección, procesamiento, análisis e interpretación sistemáticos de los datos para determinar si la capacitación ha cumplido con sus objetivos e identificar aspectos del proceso que deban fortalecerse. Las evaluaciones se pueden hacer a través de la reacción de los participantes, aprendizaje de los mismos, desempeño en el trabajo, entre otras.

### **Aprendizaje.**

El aprendizaje comprende las actividades que realizan los seres humanos para conseguir el logro de los objetivos que se pretenden; es una actividad individual que se desarrolla en un contexto social y cultural y se lleva a cabo mediante un proceso de interiorización en donde cada estudiante concilia nuevos conocimientos. Para que el aprendizaje sea eficiente se necesitan de cuatro factores básicos: inteligencia y conocimientos previos, experiencia y motivación; Chiavenato (2012) plantea que el aprendizaje es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida. El aprendizaje esta además de

las capacidades individuales como la inteligencia, la memoria, la motivación, la necesidad y los factores psicosociales como el comportamiento, las relaciones interpersonales, entre otros, seguidamente el propio autor enumera algunos elementos que relacionan desempeño y aprendizaje.

- ✓ El individuo debe seguir el resultado de su desempeño para poder evaluarlo.
- ✓ El individuo aprende mejor cuando está motivado a aprender.
- ✓ La distribución de los períodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los períodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.
- ✓ El ejercicio y la práctica son indispensables para el aprendizaje y la conservación de habilidades.
- ✓ El aprendizaje eficiente depende la utilización de técnicas de instrucción adecuadas, que varían según lo que deba aprenderse y van desde la presentación verbal hasta las técnicas de adquisición de habilidades motrices.
- ✓ El aprendizaje depende de la aptitud y las capacidades individuales.

Después de lo expuesto anteriormente se puede decir que el ser humano aprende actitudes de la misma forma en que aprende todo lo demás; Cuando adquiere una nueva información se pueden comprender los pensamientos, sentimientos y acciones que se relacionan con ellas y a medida que exista un mayor uso de los elementos reforzadores el aprendizaje se mantendrá.

## **Sistemas**

Los sistemas dentro y fuera de la Organización constituyen “un conjunto de componentes que interactúan entre sí para un cierto objetivo”, Senn J. (1996, Pág. 55). Definido de esta manera se puede decir que los sistemas representan el corazón que impulsa a las organizaciones y hace posible las operaciones que se deben realizar diariamente dentro de ella.

Siguiendo el mismo orden de ideas, Chiavenato (2009, Pág. 68) sostiene que los sistemas se pueden definir como “un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción, que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, unidos al ambiente que rodea a el sistema para suministrar información”. De esta manera se evidencia la importancia de los sistemas para toda la Organización que es considerada como integrador de un gran número de subsistemas que se plantean lograr una meta u objetivo común. Estos subsistemas deben estar entrelazados y regulados adecuadamente para alcanzar las metas de la Organización.

Es importante señalar que sea cual fuere el tipo de sistema, éste siempre debe estar sometido a un control continuo, dado que es el proceso que evalúa el funcionamiento actual y hace los ajustes necesarios para asegurar que el sistema continúe hacia s meta predeterminada.

## **Sistemas de Información**

La forma de chequear y controlar el avance de las metas y objetivos de la organización está determinada por el flujo constante de información exacta y oportuna, lo cual se ha convertido en un factor indispensable para el cumplimiento de todas las funciones administrativas.

Los gerentes de todos los niveles afirman que los sistemas de información computarizada constituyen una vía de acceso fácil y rápido a gran cantidad de información necesaria para que realicen operaciones y procesos adecuadamente.

De esta manera, Laudon, Kenneth (1996, Pág. 54) define los sistemas de información como un “conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control de una institución”. Siendo así, se puede evidenciar que los sistemas de información han tomado un carácter formal y medular en las funciones básicas que desempeña todo gerente, como son la planificación, el control y la toma de decisiones de una manera más fácil y acertada.

Cabe destacar, que no basta el simple hecho de conocer los sistemas de información, también es importante entender el entorno que los circunda, la estructura, las funciones y las políticas que guían el desempeño de la organización. Además, hay que examinar previamente las capacidades y oportunidades que proporciona la tecnología en función del manejo de la información que se requiera.

## **Enfoques de los Sistemas de Información**

A pesar de no haber una perspectiva única que predomine en los diversos estudios que se han realizado sobre los sistemas de información, y debido a sus características particulares de ser un campo multidisciplinario, Laudon Kenneth (1996, Pág. 22) establece una división orientada hacia tres tipos de enfoques, técnicos, conductuales y sociotécnicos.

### **❖ Enfoque Técnico**

Al inicio de los estudios sobre los sistemas de información el enfoque técnico dominó el campo de investigación, donde marcaron pauta las disciplinas de la ciencia de la computación, de la administración y de la investigación de operaciones.

Este enfoque estaba apoyado en una base matemática, en los modelos normativos para su estudio, la tecnología física y las capacidades formales de los sistemas. Hacía hincapié en los métodos de computación, en los accesos y almacenamiento eficiente de los datos que se suministraban. Así mismo, estudiaban modelos para la toma de decisiones, prácticas administrativas y parámetros basados en técnicas matemáticas para optimizar el control de inventarios y costos de las operaciones comerciales.

### ❖ **Enfoque conductual**

Este enfoque abarca buena parte del estudio de los sistemas de información, y está asociado a problemas conductuales como el uso, implantación y diseño creativo de estos sistemas, sin descuidar el aspecto normativo del enfoque técnico.

Disciplinas como la sociología, la psicología y las ciencias políticas apoyaban este enfoque resaltando la importancia en el impacto que tenían los sistemas de información sobre los grupos, las organizaciones y la sociedad, así como también las respuestas individuales a los sistemas de información y los modelos cognoscitivos del razonamiento humano.

### ❖ **Enfoque Sociotécnico**

El surgimiento de los sistemas de información gerencial (aproximadamente en los años 60) basados en los enfoques expuestos anteriormente, técnico y conductual, dio pie al surgimiento de un nuevo enfoque que nace de la combinación del trabajo técnico y los cambios de actitudes y comportamientos de los individuos. Tomando en consideración que ninguno de los dos enfoques por si solos representa de manera eficiente la realidad de los sistemas de información.

Todo esto se traduce en que la tecnología requiere ser cambiada y diseñada de modo que asegure la satisfacción de las necesidades institucionales, organizacionales

e individuales, para aprovechar cabalmente los beneficios que proporcionan los sistemas de información.

### **Sistemas de Información Gerencial**

Los sistemas de información gerencial están orientados a satisfacer las necesidades de los gerentes para facilitar la toma de decisiones, tomando en consideración sus funciones de recolectar, almacenar, y divulgar o proporcionar información; ocupando de esta manera un lugar importante en las labores de planeación y control, requiriendo con mucha frecuencia información pertinente y oportuna como herramienta para una ventaja competitiva.

Cabe destacar que los sistemas de información gerencial proporcionan información que versa sobre el presente, el pasado y el futuro de la organización, sin descuidar en ningún momento los diversos cambios y escenarios que la rodean.

La organización de un sistema de información gerencial se sustenta en la recolección y selección de los datos que serán procesados y transformados en información útil para mantener óptimos y actualizados los procesos administrativos; función que involucra la participación directa de un personal calificado que realice esta labor, además de contar con equipos adecuados, establecer lineamientos y procedimientos claros, diseñar un modelo que se adapte a las necesidades reales y de los datos pertinentes.

Según Senn James (1996, Pág. 458) los sistemas de información gerencial poseen características claras y esenciales que los hacen eficientes. Estas características son:

- **Relación con los sistemas de transacción:** aspecto que cumple labores netamente operativas, es decir, de captar y operar los datos haciendo una adecuada clasificación, posee sistemas de cálculos, de resumen y de almacenamiento de los datos suministrados.

- **Apoyo a las decisiones estructuradas:** como herramienta fundamental para el control de las actividades administrativas y gerenciales, los sistemas de información cumplen una función importante que apoya en gran medida la toma de decisiones y su eficiencia se destaca en las actividades que comprenden tareas repetitivas y estructuradas.

- **Presentación de los datos:** a fin de sustentar la toma de decisiones, los sistemas de información gerencial proporcionan diversos informes que contienen la información necesaria y relevante, orientados a generar reportes necesarios para solucionar problemas en un tiempo mínimo de respuesta.

No obstante es preciso señalar que un sistema de información gerencial no siempre abastece, en su totalidad, los requerimientos de cada una de las personas y para cada una de las decisiones que se tomarán; sin embargo es factor fundamental el buen diseño de estos sistemas.

## **Enfoques para el diseño de los Sistemas de Información Gerencial**

### **◆ Enfoque del Sistema Único**

Este enfoque está orientado hacia la representación global e integrada cuidadosamente en todas y cada una de las partes que conforman una organización, está construido en redes formales que cuentan con información interrelacionada y con un diseño previamente definido. Sin embargo hay quienes opinan que según las experiencias que han tenido es casi imposible que funcione un sistema de información gerencial global o total cuando los requerimientos de la información y su uso cambian constantemente.

### **◆ Enfoque de los Sistemas Múltiples**

Este enfoque sostiene que debido a la experiencia en el uso de sistemas, éste se va mejorando, actualizando y completando en la medida en que sea necesario hacer los cambios. No obstante hay que destacar que todo cambio es importante para potenciar los procesos administrativos. Además, el presente enfoque se nutre y a la vez integra información recogida de otros sistemas de información de áreas funcionales, con el propósito fiel de minimizar el nivel de incertidumbre en la toma de decisiones. De esta manera, se puede decir que un sistema de información gerencial bajo este enfoque es un conglomerado de sistemas relacionados entre sí, que operan separadamente.

## **Sistema de Entrenamiento y Desarrollo**

Se refiere al sistema mediante el cual se establecen los requerimientos de entrenamiento y desarrollo para el personal que labora en la organización relacionado con la programación de las diferentes acciones de adiestramiento, cuyo principal objetivo es elaborar la planificación, programación y ejecución de los programas de entrenamiento y desarrollo, que permiten adecuar al trabajador para el ejercicio de determinada función o para la ejecución de tareas específicas establecidos por la organización en cada puesto de trabajo.

## **Sistema de Control, Registro y Estadísticas de Entrenamiento de la Empresa objeto de estudio**

La velocidad e intensidad de los avances tecnológicos sirven de gran ayuda a las organizaciones, ya que a través de los sistemas de información es posible agilizar los procesos de recopilación, actualización y registro de datos, al igual que reducir notablemente la cantidad de papeles que se incrementan día a día, debido al gran volumen de información que se maneja dentro de la empresa. Es por ello que se hace indispensable desarrollar e implementar nuevos avances tecnológicos que ayuden y beneficien los procesos necesarios para la mejora continua de las organizaciones.

El sistema de información utilizado en el área de Entrenamiento y Desarrollo de la organización objeto de estudio denominado Sistema de Control, Registro y Estadísticas de Entrenamiento, está integrado por una serie de módulos

interrelacionados que se han venido implantando progresivamente, los cuales se mencionan a continuación:

➤ **El Módulo de Mantenimiento**

Tiene como función registrar y actualizar los datos de los empleados; de todos los departamentos de la empresa; de los puestos, incluyendo el perfil de entrenamiento de cada uno; datos del área de trabajo; tipo de cursos en el cual se le asignan sus códigos específicos; datos de los cursos que incluyen objetivos, contenidos y clave; datos de la sala o lugar posible donde se puedan realizar los cursos, ya sean internos o externos; datos de los proveedores que serán los que imparten el entrenamiento; entidad didáctica o persona; al igual que los datos que señalan qué cursos debe tomar cada uno de los trabajadores.(Figura #1)

Figura #1 Módulo de Mantenimiento



Fuente: Empresa objeto de estudio (2015)

➤ **El Módulo de Cursos:**

Contiene toda la información referente a la programación del curso, utilizando y enlazando la información ya antes registrada en el módulo de mantenimiento; incluyendo la fecha en que se llevará a cabo el curso y los costos tentativos del entrenamiento y desarrollo organizacional; mostrando como primer reporte el resumen previo del Diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento (DNA). Allí se procede a inscribir a los posibles participantes por medio del registro de su identidad.

En este módulo se pueden obtener reportes acerca del curso que se programó y el listado de los participantes que asistieron o no al curso seleccionado, así como el reporte de todos los cursos, áreas, departamentos, personal registrados en el módulo anterior. Además este módulo contiene un formato del control de asistencia con los datos contentivos del curso, el cual será suministrado el día en que se realice el curso. **(Figura #2)**

Figura #2 Módulo de Cursos



Fuente: Empresa objeto de estudio (2015)

➤ **El Módulo de Evaluaciones y Estadísticas:**

Incluye el registro de las evaluaciones que realiza cada empleado al curso recibido y que se le hace al instructor o al proveedor del entrenamiento; así como los resultados de las pre-evaluaciones y las post-evaluaciones realizados a cada empleado por curso recibido. También se pueden obtener los reportes y estadísticas de todos los cursos realizados de manera individual. En este módulo se puede obtener un reporte llamado bitácora de entrenamiento por fecha, que no es más que un resumen histórico del programa de entrenamiento de la empresa. Además contiene los reportes que indican la totalidad de los participantes, de las horas y de la inversión de los cursos realizados. **(Figura #3)**

Figura #3 Módulo de Evaluaciones y Estadísticas



Fuente: Empresa objeto de estudio (2015)

En cuanto a los reportes individuales, aparece en la hoja de evaluación de entrenamiento un contraste del inventario de los cursos, los cursos programados y los cursos que deberá tomar ese trabajador.

➤ **El Módulo de Inventarios de Conocimientos:**

Es donde se pueden obtener reportes de cursos impartidos, inventarios de conocimientos por empleados, y los inventarios de conocimientos general de los cursos que se han realizado. (Figura #4)

Figura #4 **Módulo de Inventarios de Conocimientos**



Fuente: Empresa objeto de estudio (2015)

➤ **El Módulo de Reportes:**

Contiene el menú donde se presenten los catálogos de la base de datos, entre ellos están, el catálogo de direcciones, el catálogo de instructores, el catálogo de salas y el catálogo de los cursos. **(Figura #5)**

Figura #5 Módulo de Reportes



Fuente: Empresa objeto de estudio (2015)

➤ **El Módulo de Diplomas:**

Genera las invitaciones en las que se convoca a los cursos, contiene los diferentes diplomas que se otorgan una vez finalizado el curso con la información de los participantes, el tipo de curso, la fecha en que se realizó y la firma de los encargados. (Figura #6)

Figura #6 Módulo de Diplomas



Fuente: Empresa objeto de estudio (2015)

A partir de todas estas fuentes referenciales expuestas en los antecedentes y la información otorgada por la empresa objeto de estudio de acuerdo a los resultados de un cuestionario ejecutado por esta a inicios del año 2015 (**Cuadro #2**), se consideraron los siguientes aspectos para el desarrollo de la presente investigación:

**Cuadro #2**

<b>Aspectos a considerar derivados a los antecedentes</b>	
<b>1</b>	<b>Carga oportuna al sistema.</b>
<b>2</b>	<b>Organización de información antes de procesar.</b>
<b>3</b>	<b>Garantizar la veracidad de la información.</b>
<b>4</b>	<b>Comparación de resultados con sistema versus sin sistema.</b>
<b>5</b>	<b>Estudiar histórico del sistema y su mejoramiento continuo a través del tiempo.</b>
<b>6</b>	<b>Tiempo de respuesta del sistema en función a los objetivos de entrenamiento.</b>
<b>7</b>	<b>Integración de registros, confiabilidad y uso de los datos del sistema.</b>

Fuente: A. Quevedo (20015)

Es importante mencionar que los aspectos antes mencionados darán inicio al análisis del impacto del sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento sobre los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo de la empresa manufacturera objeto de estudio.

Este sistema es bastante completo ya que permite recopilar toda la información necesaria y útil para el área de Entrenamiento y Desarrollo, de la misma manera es importante señalar que es un sistema integrado, exclusivo del Departamento; donde cualquier modificación que se realiza en un computador afecta al resto de los computadores incluidos en el sistema, además es integrado ya que cada módulo actúa

con estrecha dependencia de los demás. Esto evita la duplicidad de la información, la posibilidad creciente de errores y la inversión innecesaria de tiempo así como el gasto de papel. Cabe destacar que está programado en una plataforma conocida y de fácil manejo, bajo el ambiente de Windows 7 a través del programa Access.

Este sistema es de gran utilidad no sólo para el Departamento de Entrenamiento y Desarrollo, sino también para todos los departamentos que requieren de la información que contiene el sistema que se encarga del control de las actividades de entrenamiento en la empresa manufacturera objeto de estudio.

## **Bases Legales**

Derivado a las regulaciones de Venezuela vinculados a los procesos de entrenamiento y desarrollo es importante considerar lo siguiente:

### **Ley Orgánica del Trabajo (2012)**

**Artículo 156.** El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

La evidencia del desarrollo de las potencialidades de los trabajadores debe ser confiable por lo que si el sistema de registro no garantiza la información comprometería a la organización a la hora de una fiscalización.

**Artículo 289.** El Estado promoverá, adoptará y desarrollará políticas públicas orientadas al desarrollo de las condiciones de salud, formación integral, transporte, vivienda y calidad de vida con la finalidad de alcanzar la plena inclusión de los trabajadores y trabajadoras con discapacidad, incorporándolos e incorporándolas al trabajo digno y productivo, en el marco del proceso social de trabajo.

En este artículo se observa que la organización debe asegurarse que las personas con discapacidad reciban el entrenamiento oportunamente, el cual es uno de los objetivos de entrenamiento y desarrollo y debe estar contemplado en el sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento.

**Artículo 294.** A los efectos de esta Ley se concibe como formación colectiva, integral, continua y permanente, la realizada por los trabajadores y las trabajadoras en el proceso social de trabajo, desarrollando integralmente los aspectos cognitivos, afectivos y prácticos, superando la fragmentación del saber, el conocimiento y la división entre las actividades manuales e intelectuales.

Es importante identificar y definir los parámetros de entrenamientos con la finalidad de identificar efectivamente los objetivos de entrenamiento y desarrollo.

**Artículo 312.** 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.

La gestión de entrenamiento y desarrollo debe garantizar el cumplimiento de este artículo, a través de herramientas que el área de entrenamiento considere conveniente y efectiva para la obtención de los resultados deseados.

**Artículo 313.** La clase trabajadora, los trabajadores y trabajadoras tienen derecho a organizarse para asumir su proceso de autoformación colectiva, integral, continua y permanente fundamentados en los programas nacionales de formación de las misiones educativas y las universidades nacionales que desarrollan la educación desde el trabajo.

El sistema de control, registro y entrenamiento debe tener la capacidad para soportar con los procesos de entrenamiento y desarrollo y garantizar la funcionabilidad de registros de entrenamientos basados en los procesos de autoformación colectiva, integral, continua y permanente fundamentados en los programas nacionales de formación.

**Artículo 317.** Los patronos o patronas facilitarán la formación de los trabajadores y trabajadoras en la entidad de trabajo, en el marco del proceso social de trabajo.

Con la finalidad de obtener los resultados esperados por parte de la gestión de entrenamiento y desarrollo y facilitar los procesos de formación al personal es empleada la herramienta de control, registro y estadísticas de entrenamiento.

**Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES).  
(2005)**

El INCES a nivel organizacional tiene por objeto, coordinar, evaluar, dirigir y ejecutar programas de adiestramientos. La empresa en cumplimiento con la Ley del INCES y su reglamento debe elaborar un Plan de Formación Profesional según las necesidades de la misma con programas que estén enfocados al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que le fueron asignadas y así producir resultados de calidad, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización; por ello a través de la herramienta de control, registro y estadísticas de entrenamientos se genera los escenarios para que los planes de formaciones sean planificados, ejecutados y registrados oportunamente y garantizar así los resultados requeridos, para que esto suceda es fundamental que dichos procesos y herramientas usadas por área de entrenamiento y desarrollo estén sincronizadas.

Para satisfacer a cabalidad los requerimientos del INCES, las empresas deberán cumplir todo lo estipulado en las disposiciones administrativas para el ejercicio del Derecho al Descuento establecido en la ley INCES según Decreto Presidencial 1.414 del 13/11/2014

Los artículos relacionados a lo anteriormente indicado son los siguientes:

**Artículo 54.** Para la ejecución forzosa de las obligaciones en materia de formación y autoformación colectiva y aprendices serán aplicables las disposiciones previstas en la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, sin perjuicio de ordenar la clausura temporal de la oficina, local o establecimiento por el tiempo que sea necesario hasta que se dé cumplimiento a las obligaciones correspondientes.

**Artículo 57.** Las entidades de trabajo que mantengan programas de formación y autoformación colectiva a sus trabajadoras y trabajadores, tendrán derecho a que se les deduzca un porcentaje del costo de estos programas, a ser ajustado en unidades tributarias que se establecerán en el reglamento de este Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

**Artículo 61.** 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.

### **Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI). (2005)**

La Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación es un instrumento legal que vincula y estimula a las empresas nacionales a invertir en actividades de investigación, desarrollo, formación de talento y fortalecimiento de la demanda de

Ciencia y Tecnología con el fin de incidir en la modernización y reactivación de este sector. La LOCTI va enfocada al desarrollo del personal, que va mas allá de la adquisición de destrezas que estén relacionadas con el cargo que ocupa, esta ley busca cubrir necesidades futuras que le permitan crecer profesionalmente y tenga oportunidades de desarrollo y pueda asumir nuevas responsabilidades. Al igual que con el INCES, LOCTI estipula según la Gaceta Oficial N° 38.242 del 3/08/2005 que las empresas deben presentar un proyecto con la propuesta en materia de ciencia tecnología e innovación y con impacto positivo dentro de la organización, las empresas aliadas y el contexto social que la rodea.

Los siguientes artículos de la LOCTI están vinculados en la gestión de entrenamiento y desarrollo de la empresa manufacturera objeto de estudio y a su vez a la presente investigación:

**Artículo 37.** Las grandes empresas del país que se dediquen a otros sectores de producción de bienes y de prestación de servicios diferentes a los referidos en los artículos anteriores, deberán aportar anualmente una cantidad correspondiente al medio por ciento (0,5%) de los ingresos brutos obtenidos en el territorio nacional, en cualesquiera de las actividades señaladas en el artículo 42 de la presente Ley.

En el artículo anterior se indica el compromiso que tiene la empresa objeto de estudio en cuanto al destino del 0.5% de sus ingresos brutos y el cual delimita un importante objetivo en la gestión de entrenamiento y desarrollo, el cual se traduce en la generación de entrenamientos a los trabajadores y por ello el incremento del uso de la herramienta de control, registro y estadísticas de entrenamiento. A continuación el complemento del artículo 37:

**Artículo 42.** A objeto del aporte que deben realizar los integrantes del Sociósistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y las empresas, de acuerdo con lo establecido en los artículos 34, 35, 36, 37 y 38 de la presente Ley, las siguientes actividades serán consideradas por el órgano rector como inversión en ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones:

e) Formación del talento humano en normativa, técnicas, procesos y procedimientos de calidad, relativos a las empresas nacionales.

9. Inversión en actividades de fortalecimiento de talento humano nacional que incluyan:

a) Organización y financiamiento de cursos y eventos de formación, actualización y capacitación tecnológica en el país.

b) Programas permanentes de actualización del personal de la empresa con participación de Universidades u otras instituciones de educación superior del país. Para este caso es importante que la gestión de entrenamiento y desarrollo vincule su sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento con las actividades del programa de entrenamiento y desarrollo, con la finalidad de garantizar resultados satisfactorios sobre la gestión de entrenamiento y desarrollo de la empresa manufacturera objeto de estudio.

**Norma Técnica Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo (NT-01-2008).  
(2008)**

2.1. Educación e información.

2.1.1 La empleadora o empleador, a través del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo, deberá diseñar, planificar, organizar y ejecutar un programa de educación e información preventiva, en materia de seguridad y salud en el trabajo con su respectivo cronograma de ejecución, que establezca como mínimo 16 horas trimestrales de educación e información por cada trabajadora y trabajador que participen en el proceso productivo o de servicio, independientemente de su condición.

2.1.2 El programa de educación e información preventiva, debe responder a las necesidades detectadas y su número de horas aumentará de acuerdo al proceso peligroso presentes en la actividad de trabajo; determinando la fecha, lugar, temática, facilitador, espacio físico y grupos a formar (Dándole prioridad a las trabajadoras y los trabajadores que estén expuestos a mayor riesgo en el centro de trabajo).

2.1.3 La empleadora o el empleador, deberá proporcionar a las trabajadoras y los trabajadores, Educación en materia de seguridad y salud en el trabajo dentro de su jornada de trabajo.

2.1.4 La educación debe ser teórica y práctica, suficiente, adecuada y periódica, sobre los riesgos y procesos peligrosos, previa a realizar las tareas que le sean asignadas, así como los posibles daños a la salud que estos podrían generar y las medidas de prevención para evitar accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales.

El compromiso que tiene la empresa objeto de estudio en relación a los entrenamientos de salud y seguridad es muy importante, debido a que por regulación debe cumplir con el despliegue de 16 horas de educación e información a todos sus empleados, por tal motivo cabe destacar que el uso de la herramienta para el control, registro y estadísticas de entrenamiento es vital para agilizar los procesos trimestrales de entrenamiento y garantizar una data adecuada y oportuna.

En virtud a lo comentado anteriormente, es de suma importancia que el sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento sea utilizado de manera en que se logren los objetivos de la gestión de entrenamiento y desarrollo y los resultados sean favorables al cumplimiento de todos los argumentos regulatorios expuestos durante esta sección de la investigación.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo se centra en el abordaje metodológico, la estrategia de indagación y el diseño metodológico de las diferentes fases de la investigación desarrollada, cuyo objetivo es analizar el impacto de la aplicación de un sistema de Control, Registro y estadísticas de entrenamiento sobre los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo de la empresa manufacturera objeto de estudio.

#### **Naturaleza de la Investigación**

Esta será una investigación de campo, ya que permite recoger los datos de manera directa de la realidad donde se presenta, es decir, del sistema automatizado que actualmente implementa el área Entrenamiento y Desarrollo de la Empresa objeto de estudio.

La perspectiva metodológica que se ha seguido en esta investigación ha sido la interpretativa o cualitativa. Mediante esta perspectiva se pretende comprender la experiencia, considerando que la realidad se construye por los individuos en interacción con su mundo social. En la investigación cualitativa el interés está puesto en comprender los significados que los individuos construyen, es decir, cómo toman sentido de su mundo y de las experiencias que tienen en él. Se asume, además, que el significado está inmerso en las experiencias de los individuos y que este significado

media a través de las percepciones propias del investigador. Por otra parte, esta perspectiva sigue una estrategia de investigación principalmente inductiva. En la investigación cualitativa el investigador es el principal instrumento en la obtención y análisis de datos (Merriam, 2010).

La investigación cualitativa toma de la filosofía de la fenomenología el énfasis en la experiencia y la interpretación. La fenomenología es una escuela de pensamiento filosófico que subyace a toda la investigación cualitativa. En la conducción de un estudio fenomenológico el foco estará en la esencia o estructura de una experiencia (fenómeno) explorando sistemáticamente el sentido de lo que acontece y la forma en la que acontece.

El estudio de casos se utiliza para obtener una comprensión en profundidad de una situación y de su significado para los implicados. El interés se pone en el proceso más que en el producto, en el contexto más que en una variable específica, en el descubrimiento más que en la confirmación. Los estudios de casos son descripciones y análisis intensivos de unidades simples o de sistemas delimitados (Smith, 2012) tales como un individuo, un programa, un acontecimiento, un grupo, una intervención, o una comunidad.

Por otra parte, el estudio de casos se ha seleccionado debido al interés de comprender en profundidad el proceso de control, registro y estadísticas de entrenamiento. Esta estrategia de indagación se ha seleccionado por el interés en observar, descubrir e interpretar más que en probar una hipótesis. Por otra parte, se ha considerado que el conocimiento generado a partir de estudio de casos es más

concreto y contextual y puede dar lugar a generalizaciones cuando se añaden nuevos datos a los anteriores (Stake, 2009).

Con frecuencia el estudio de casos se equipara con el trabajo de campo, la etnografía, la observación participante, la indagación naturalista, la teoría fundamentada o la investigación exploratoria. Al parecer, la característica definitoria más simple del estudio de casos es el objeto de estudio, es decir, el *caso* (Merriam, 2010:145).

Después de describir brevemente algunas consideraciones respecto a la metodología cualitativa, a continuación se describe y fundamenta el diseño metodológico de la investigación.

### **Estrategia Metodológica**

Para llevar a cabo esta investigación se procedió a puntualizar cada elemento que compone la razón de ser de esta investigación, desglosando el objetivo general en varios objetivos específicos, los cuales permitirán definir cada una de las dimensiones a estudiar. Luego se procedió a revisar diversas investigaciones hechas anteriormente en el área, que sirvieran de marco de referencia y como respaldo bibliográfico además de los textos consultados, todo esto enmarcado dentro de los lineamientos de una investigación cualitativa de campo. El diseño metodológico general de la investigación se muestra en el cuadro técnico metodológico (**cuadro # 3**).

### Cuadro #3 Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar el impacto de la aplicación de un sistema de Control, Registro y estadísticas de entrenamiento, sobre los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo de la empresa manufacturera objeto de estudio.

OBJETIVO	DIMENSION	DEFINICION	INDICADORES	ITEMS	FUENTE	INSTRUMENTO
Describir el Sistema de Control, Registro y Estadísticas de Entrenamiento utilizado en la empresa objeto de estudio desde la perspectiva sistémica.	Sistema de Control, Registro y Estadísticas de Entrenamiento utilizado en la empresa objeto de estudio	Es un programa automatizado que almacena información sobre el proceso previo, durante y posterior del entrenamiento	Objetivos Estructura Funciones Alimentación del sistema Usuarios	1 2 3, 4, 5, 6, 7,8,9, 10, 11 12	Coordinador de Entrenamiento y Desarrollo  Manual SICREE	Guión de Entrevista  Análisis de Documentos  Observación participante
Identificar los beneficios que aporta el sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento, sobre los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo.	Beneficios que aporta el sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento	Se refiere a las bondades que posee el sistema, las cuales se reflejan en los resultados de la gestión	Alcance  Procesamiento de datos  Calidad  Tiempo	Subsistemas, Solución de problemas, Solicitudes Logro de objetivos  Reportes, Efectividad en las programaciones Organización Reguardo Volumen de data  Satisfacción del cliente Calidad en los resultados  Respuestas oportunas Rapidez en la generación de información.	Usuarios  Y administradores del sistema	Guión de Entrevista

OBJETIVO	DIMENSION	DEFINICION	INDICADORES	ITEMS	FUENTE	INSTRUMENTO
Identificar las restricciones que genera el sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento, sobre los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo.	Restricciones que genera el sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento	Se refiere a las fallas y/o limitaciones que posee el sistema, las cuales se repercuten en los resultados de la gestión	Alcance  Procesamiento de datos  Calidad  Tiempo	Subsistemas, Solución de problemas, Solicitudes Logro de objetivos  Reportes, Efectividad en las programaciones Organización Reguardo Volumen de data Satisfacción del cliente Calidad en los resultados  Respuestas oportunas Rapidez en la generación de información	Usuarios  Y administradores del sistema	Guión de Entrevista

Fuente: Quevedo (2015)

## **Instrumento de Recolección de Datos**

En la recolección de datos se ha utilizado varios instrumentos de exploración, tales como, el análisis de documentos, entrevistas y observación participante.

A continuación se describe el proceso de recolección de datos para cada una de las fases.

### **Fase I: Análisis descriptivo comparativo de documentos (procedimientos, descripciones de cargos, manual de usuario SICREE):**

La estrategia de recogida de datos fue la lectura interpretativa de dos documentos vinculados con los procesos. Se seleccionaron estos documentos teniendo en consideración que los lineamiento del proceso derivan de las pautas generadas por la empresa objeto de estudio. El primero de ellos corresponde al manual del SICREE, con esto se quiso corroborar las opciones que brinda la herramienta, por lo que se consideró necesario incluirlo en el análisis dado el contexto en el que se presenta.

El segundo documento consultado fue el procedimiento del proceso, en el cual se define claramente cómo y quienes participan en la realización del proceso de control, registro y estadísticas de entrenamiento del SICREE.

## **El análisis del contenido de los documentos**

Para llevar a cabo el análisis de datos se realizó un análisis de contenido siguiendo a Ruiz (2012), en el que se realizó una interpretación del discurso que se presenta en los documentos. Para Ruiz (2012) el análisis de contenido es una técnica para leer e interpretar el contenido de cualquier documento, más concretamente de los documentos escritos. Se basa en la lectura como instrumento de recogida de información, la cual debe hacerse de manera sistemática, objetiva, replicable y válida. Siguiendo un paradigma constructivista, un texto escrito es un testimonio que puede interpretarse y, en su interpretación, es el propio investigador el que crea los materiales y analiza posteriormente su evidencia a través de una serie de prácticas interpretadoras (Ruiz, 2012).

Según este autor, desde la perspectiva cualitativa, el análisis de contenido parte de una serie de supuestos según los cuales un texto cualquiera equivale a un apoyo en el que, y dentro del cual, existe una serie de datos que tienen un sentido simbólico que puede extraerse de los mismos. Este sentido simbólico no siempre es manifiesto y no es único, sino que es o puede ser múltiple, en función de la perspectiva y del punto de vista desde el que se ha leído. Por tanto, el texto y el sentido que el lector pretende dar al texto puede no coincidir con el sentido percibido por el lector del mismo o puede ser diferente para audiencias diferentes. De la misma forma, un mismo autor puede emitir un mensaje (texto) de forma que diferentes lectores puedan captar sentidos diferentes, puede tener un sentido del que el propio autor no sea consciente o puede tener un contenido expresivo y un contenido instrumental.

Se seleccionó una estrategia de lectura interpretativa, ya que, por una parte, se buscó captar el contenido manifiesto de los textos, pero, por otra, también se buscó intentar captar contenidos ocultos (que no son ocultados por el autor o autores), deduciéndolos del contenido manifiesto de los textos. Una vez seleccionados los documentos, se establecieron las unidades de análisis, las cuales correspondieron a los párrafos en los que se identificaron las diferentes orientaciones teóricas y las secciones en las que aparecen los contenidos y objetivos del área de entrenamiento y desarrollo del personal.

El análisis de la información proporcionada por los datos siguió la siguiente estrategia para identificar todas las declaraciones y afirmaciones contenidas en los documentos y agruparlas en torno a cada unidad de análisis:

- a. Distribuir todas las frases, consideraciones e ideas del documento en cada tópico general.
- b. Identificar y agrupar las afirmaciones que correspondan a cada unidad de análisis (hay algunas que pueden pertenecer a varias unidades).
- c. Identificar las distintas temáticas de cada unidad de análisis, agrupando sus afirmaciones en tablas.

## **Fase II: Observación participante de los procesos de Entrenamiento y Desarrollo:**

Está definida como una técnica de observación utilizada en las ciencias sociales, donde el investigador comparte con los investigados (objetos de estudio según el cánón positivista) su contexto, experiencia y vida cotidiana, para conocer directamente toda la información que poseen los sujetos de estudio sobre su propia realidad, o sea, pretender conocer la vida cotidiana de un grupo desde el interior del mismo.

Uno de los principales aspectos que debe vencer el investigador en la observación participativa es el proceso de socialización con el grupo investigado para que sea aceptado como parte de él y, a la vez, definir claramente dónde, cómo y qué debe observar y escuchar.

Durante el proceso de investigación, para recolectar la información, el investigador debe seleccionar el conjunto de informantes, a los cuales además de observar e interactuar con ellos, puede utilizar técnicas como la entrevista, la revisión de documentos y el diario de campo o cuaderno de notas en el cual escribe las impresiones de lo vivido y observado, para poder organizarlas posteriormente.

Esta metodología en su forma más radical es observar un grupo social desde dentro hasta “verse como uno de ellos” en su ambiente natural. Es una práctica desde la 'Sociología del conocimiento', como una observación pausada para identificar los elementos de un hecho social.

La observación participante o participativa, es una metodología de las Ciencias Sociales, que culmina como acción participativa, haciéndola una de las técnicas más completas, pues además de realizar un proceso de observación, elabora propuestas y soluciones. Aún más elaborada está en la descripción densa.

Considerando que el objetivo de investigación, se seleccionó la estrategia de observación participante (Erickson, 2011), ya que ésta permite la interacción social entre el investigador y los informantes (en este caso los empleados relacionados con los procesos de control, registro y estadísticas de entrenamiento), y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo (Taylor y Bogan, 2013).

Para lograr los objetivos propuestos en esta parte del estudio de investigación se llevaron a cabo varias fases en la recogida de datos. El instrumento de recolección de información fue un diario de notas. Durante el proceso estudiado, las conversaciones y el trabajo en los informantes fueron apuntadas para identificar la construcción de significados.

### **Fase III: Entrevistas a los informantes vinculados de los procesos de Entrenamiento y Desarrollo:**

Las entrevistas se realizaran en un ambiente informal para promover que los informantes se sientan cómodos, donde el investigador orientara los tópicos de la entrevista, a través de un guion predefinido, lo cual le otorga un carácter de entrevista semiestructurada. Inicialmente el investigador explica a cada uno de los informantes la

finalidad del trabajo de investigación, la importancia de la misma para identificar posibles mejoras en los procesos y por último se les indica las pautas para la aplicación de la entrevista. De la misma forma, el entrevistador permite que los informantes expresen sus juicios, sin limitar el límite de tiempo para pensar y responder cada pregunta formulada. Cada entrevista se llevó a cabo en un lugar tranquilo (oficina del informante y oficina del investigador).

En esta investigación la entrevista representa una técnica clave, reforzada con la observación participante del investigador y la revisión documental. En una entrevista, además de obtener los resultados objetivos del entrevistado, se puede observar la realidad circundante; el investigador anota, además de las respuestas tal cual salen de la boca del que contesta, los aspectos que considere oportunos a lo largo de la entrevista.

Las entrevistas son elementos esenciales en la vida contemporánea, es la comunicación que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar (Galindo, 2009:277).

Sabino, (2011:116) comenta que la entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones.

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer.

Las entrevistas semiestructuradas, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados (Hernández Etal, 2010:455). Una entrevista semiestructurada es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas (Sabino 1992:18). La técnica de la entrevista se utiliza en esta investigación aplicando el enfoque cualitativo a los resultados de la investigación.

### **Fiabilidad de la investigación**

Considerando que la perspectiva metodológica utilizada en ese estudio ha sido la cualitativa, en las siguientes secciones se describe cómo se ha establecido la fiabilidad de la investigación.

La metodología cualitativa establece el valor de verdad a través de la credibilidad, la aplicabilidad a través de la transferibilidad, la consistencia a través de la dependencia y la neutralidad a través de la confirmabilidad (Denzin y Lincoln, 2010). La siguiente

información (**Cuadro # 4**) recoge los criterios regulativos de la metodología cualitativa y sus correspondientes estrategias.

**Cuadro # 4.** Criterios de rigor de las metodologías cuantitativa y cualitativa.

<b>Criterios</b>	<b>Metodología Cualitativa</b>
<b>Valor de verdad</b> Isomorfismo entre los datos recogidos y la realidad	<b>Credibilidad</b> (paralela a la validez interna)
<b>Aplicabilidad</b> Posibilidad de aplicar los descubrimientos a otros contextos	<b>Transferibilidad</b> (paralela a la validez externa)
<b>Consistencia</b> Grado en que se repetirían los resultados de volver a replicarse la investigación	<b>Dependencia</b> (paralela a la fiabilidad)
<b>Neutralidad</b> Seguridad de que los resultados no están sesgados	<b>Confirmabilidad</b> (paralela a la objetividad)

Fuente: Adaptado A. Quevedo (2015) (Ampliada de Denzin y Lincoln, 2010)

El objetivo de **la credibilidad** es demostrar que la investigación se ha realizado de forma pertinente, garantizando que el tema se ha identificado y descrito con exactitud.

Para garantizar la credibilidad se utilizan estrategias como: observación persistente, el trabajo prolongado en el sitio en que el estudio se desarrolla, triangulación, juicio crítico de colegas, comprobaciones con los participantes. Para garantizar la credibilidad de este estudio se utilizaron las siguientes estrategias:

- a. Observación persistente y trabajo prolongado en el sitio en que el estudio se llevó a cabo. La investigadora permaneció y tomó parte activa del proceso durante el año.
- b. Triangulación de perspectivas teóricas de los documentos estudiados.
- c. Juicio crítico de colegas, que consistió en someter a ‘juicio crítico’ de otros colegas e investigadores el conocimiento y las interpretaciones que se obtenían, y afrontar cualquier cuestión que pudiera plantearse.
- d. Recolección de material referencial a través de expedientes de entrenamientos, cuyos datos han sido recogidos en un auténtico escenario de control, registro y estadísticas de entrenamientos.

**La transferibilidad** se refiere a la medida en que las conclusiones de un estudio pueden aplicarse a otros estudios, a la posibilidad de aplicar los descubrimientos en otros contextos. Sin embargo, la transferibilidad de un estudio a otro depende más del investigador que realizará la transferencia que del investigador original. En este estudio se utilizaron las siguientes estrategias:

- a. Recolección abundante de información que se llevó a cabo a través de las notas tomadas durante tiempo prolongado, lo que permitió revisar una y otra vez la información contenida en ella. Por otra parte, la presencia del investigador como parte activa del proceso le permitió recabar aún más información.

- b. Descripciones detalladas que se realizaron a partir de análisis de las notas tomadas durante las sesiones de la investigación, las cuales permiten establecer correspondencia con otros contextos posibles.

**La dependencia** de la investigación se refiere al grado en que se repetirían los resultados de volver a replicarse la investigación y es una limitación en cualquier estudio cualitativo, dado que es imposible replicar la gente, los lugares y los acontecimientos de un estudio cualitativo. Para garantizar la dependencia se utilizan estrategias como: establecer pistas de revisión (identificación del estatus y papel de investigador, descripciones minuciosas de los informantes, identificación y descripción de las técnicas de análisis y obtención de la información, delimitación del contexto físico, social e interpersonal), auditoría de dependencia, réplica pasó a paso. En este estudio se utilizaron las siguientes estrategias:

- a. Revisiones en las que las fuentes de los datos, los procesos de análisis y los esquemas de codificación pueden replicarse.
- b. Auditoría de dependencia en la que el proceso de control seguido por el investigador fue examinado por investigadores externos al presente trabajo de grado que determinaron si los procesos de investigación seguidos fueron aceptables.
- c. Réplica pasó a paso que consistió en la revisión de los procedimientos seguidos con las circunstancias concretas que rodearon el contexto y los casos estudiados.

**La confirmabilidad** consiste en confirmar la información, la interpretación de los significados y la generación de conclusiones. Para garantizar la confirmabilidad se utilizan estrategias como: auditoría de confirmabilidad, descriptores de baja inferencia, comprobaciones con los participantes, recogida de datos mecánica, triangulación, ejercicio de reflexión. En el presente estudio se utilizó básicamente la estrategia de ejercicio de reflexión dando a conocer explícitamente los supuestos epistemológicos subyacentes que llevaron al investigador a plantear y orientar la investigación, cuyas fases metodológicas se han descrito en detalle.

### **Los Informantes**

Para seleccionar los informantes clave se definieron unos criterios específicos relacionados con el uso de la herramienta de control, registro y estadísticas de entrenamiento en función al impacto sobre los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo, con la finalidad de que los datos obtenidos sean los más certeros posibles para el desarrollo de la investigación. A continuación se indican los siguientes aspectos para la selección de los informantes:

- ✓ Que los sujetos conozcan los objetivos determinados por el área de entrenamiento y desarrollo con la finalidad de ejecutar los procesos correspondientes.
  
- ✓ Que conocieran y tuviesen relación directa y estrecha con el manejo del sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento.

✓ Que tuvieran conocimiento de los procesos de entrenamiento y desarrollo que se manejan actualmente en la empresa objeto de estudio.

✓ Que en reiteradas oportunidades necesitan de la información que contiene el Sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento.

A continuación los departamentos y cargos que cumplen con estos criterios:

**A. Departamento de Entrenamiento y Desarrollo:**

Un (1) Coordinador de Entrenamiento.

Dos (2) Especialistas de Entrenamiento

**B. Departamento de Relaciones Laborales:**

Un (1) Gerente de Relaciones Laborales

Un (1) Coordinador de Relaciones Laborales

**C. Departamento de Seguridad y Salud:**

Un (1) Coordinador de Seguridad y Salud

Seis (5) Especialistas de Seguridad Industrial.

Todos estos aspectos son considerados en la presente investigación con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información relacionada al impacto existente entre el uso del sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento sobre los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo, para así obtener datos completos para la elaboración de conclusiones y recomendaciones acordes al proceso actual.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos, a través de los instrumentos de recolección de datos aplicados en la investigación con el propósito de analizar cada objetivo específico y percibir la situación actual de la empresa objeto de estudio. Para ello se presentará la explicación de los resultados con la finalidad de dar respuesta a los objetivos de la investigación.

#### **Objetivo Específico N° 1**

**Describir el Sistema de Control, Registro y Estadísticas de Entrenamiento utilizado en la empresa objeto de estudio desde la perspectiva sistémica.**

Para investigar el primer objetivo específico se condujo una entrevista semiestructurada (**anexo #3**) con el coordinador del área de Entrenamiento y Desarrollo, quien es la persona clave en los proceso de control, registro y estadísticas de entrenamientos. Dicho informante suministró información sobre cada una de las preguntas que le fueron formuladas, sobre las cuales se tomó debida notas para su posterior análisis (ver anexo 2 Entrevista al Coordinador). Con este insumo el investigador agrupo la información siguiendo el orden propio del enfoque sistémico, tal como se expone a continuación:

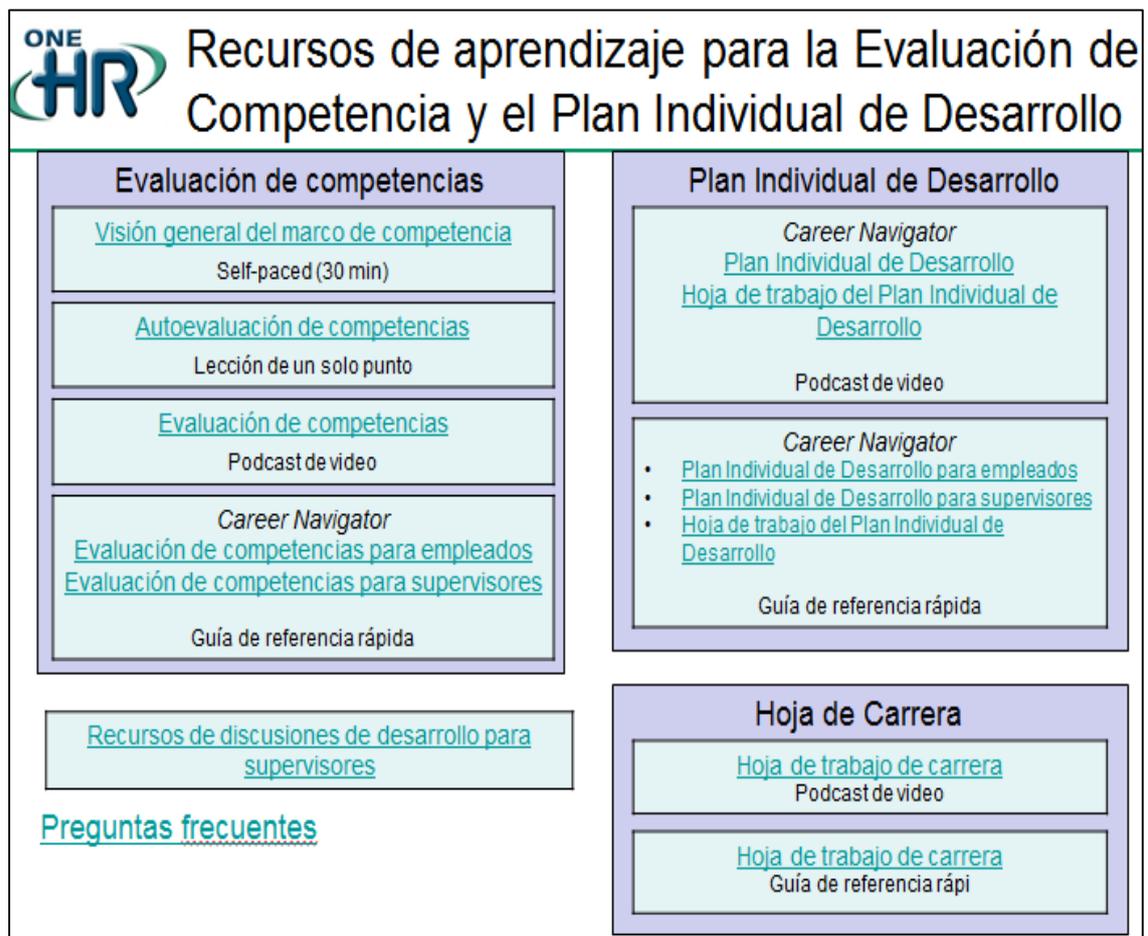
## **Subsistema de Diagnóstico de Necesidades**

El informante clave del proceso indica que esta actividad se genera a través de la identificación de debilidades de competencias pre-asignadas Corporativamente según el cargo del empleado. Según el Coordinador del área de entrenamiento y desarrollo, este indica que cada gerencia es encargada de validar estas debilidades en conjunto con el empleado. Adicionalmente se genera una DNA para entrenamientos especiales en caso de requerirlos.

Así mismo, la persona entrevistada infiere que actualmente el análisis de competencias es fundamental para el diagnóstico de necesidades, un proceso innovador debido a que todas las competencias de los empleados se encuentran claramente definidas. Adicionalmente indica que en caso de requerir el fortalecimiento de una competencia adicional se genera una solicitud en base a una tradicional matriz de detección de necesidades de adiestramiento (DNA).

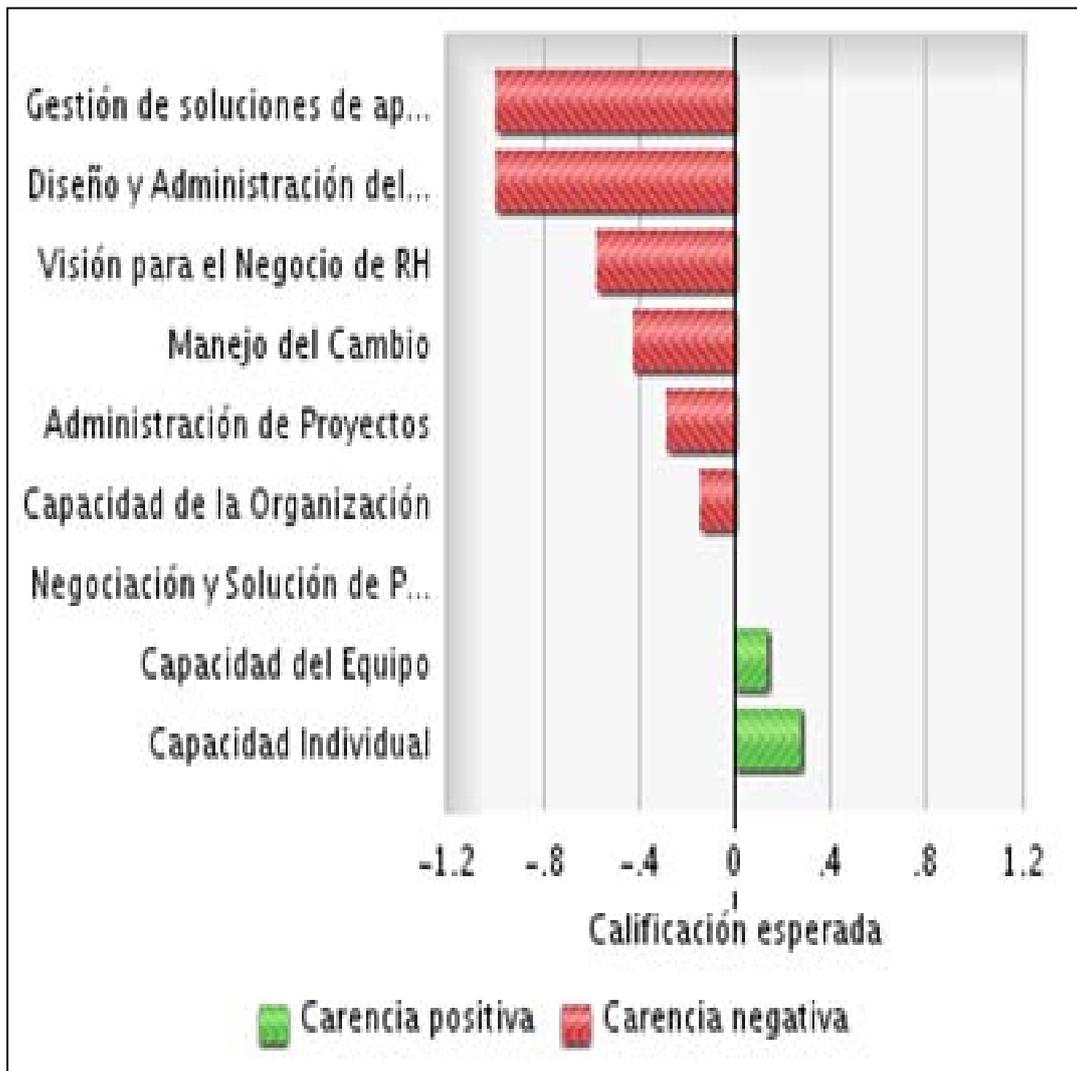
Adicionalmente el informante comunica que el SICREE está vinculado al Career Navigator, este último definido por el Coordinador de Entrenamiento como el sistema que recolecta la información relacionada con las evaluaciones de las competencias y el desarrollo individual del empleado (**véase Figura #7**) es posible que se engrane la información y se pueda obtener un sistema robusto donde se obtenga como resultado la obtención de las necesidades de adiestramiento de los empleados (**véase figura #8**), sin embargo es considerada la efectiva participación del área de Recursos Humanos en cuanto a verificar que las competencias definidas corporativamente en el sistema Career Navigator sean coherentes y estén alineados a las estrategias del negocio.

**Figura #7 Evaluación de Competencias y Plan Individual de Desarrollo**



Fuente: Empresa Objeto de estudio (2015)

**Figura #8 Análisis de Competencias**



Fuente: Empresa Objeto de estudio (2015)

## **Fase 9: Planificación del Entrenamiento**

EL informante indica que esta fase es derivada al diagnóstico de necesidades se planifican los entrenamientos vinculados a estas oportunidades de entrenamientos al igual que la información de los trabajadores a participar en los mismos. Se evidencia que a través del SICREE la planificación de los entrenamientos es fluida, con ella se genera con antelación la información relacionada a las invitaciones a los participantes de los entrenamientos así como también el aviso a cada uno de los supervisores involucrados para que de esta manera puedan tomar las respectivas provisiones durante la ausencia de su subordinado, menciona el Coordinador de Entrenamiento y Desarrollo.

Adicionalmente se observa que la información transmitida incluye el lugar, fecha y hora del entrenamiento, que materiales son necesarios para la participación en los mismos y hasta existe la opción de indicarle al participante si es requerido un entrenamiento previo al planificado.

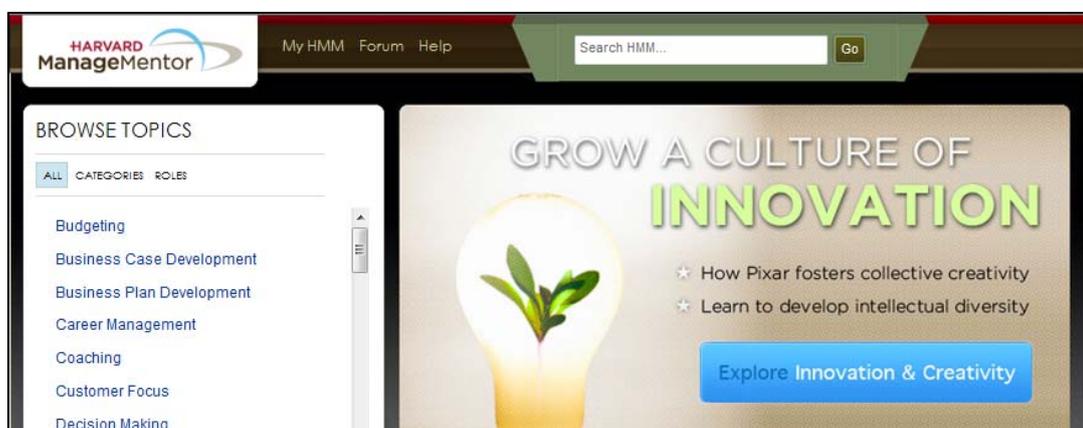
En esta fase el informante indica que el SICREE es de gran ayuda para la entrega del proceso, ya que con solo ingresar los datos de manera correcta al sistema, este está en la capacidad de desplegar toda la información mencionada anteriormente de manera rápida, precisa y eficaz obteniendo como resultado la satisfacción del participante y la puntualidad a la hora de iniciar el entrenamiento.

A su vez se evidencia la herramienta de soluciones por competencias ubicada en la intranet de la empresa objeto de estudio, esta es una opción factible a la hora de identificar entrenamientos relacionados a las competencias a fortalecer ya que a través de ella se

detalla los posibles entrenamientos dirigidos al fortalecimiento de una estrategia específica identificada previamente al análisis de competencias por empleado.

También se pudo evidenciar que los informantes utilizan la herramienta on line denominada Harvard Manage Mentor (véase figura 9) definida por las diferentes opciones de entrenamientos digitales que ofrece la Universidad de Harvard derivado al convenio pactado con la empresa objeto de estudio y donde los empleados pueden realizar entrenamientos con tópicos de interés relacionado al desarrollo individual del mismo vinculado a sus labores dentro de la organización.

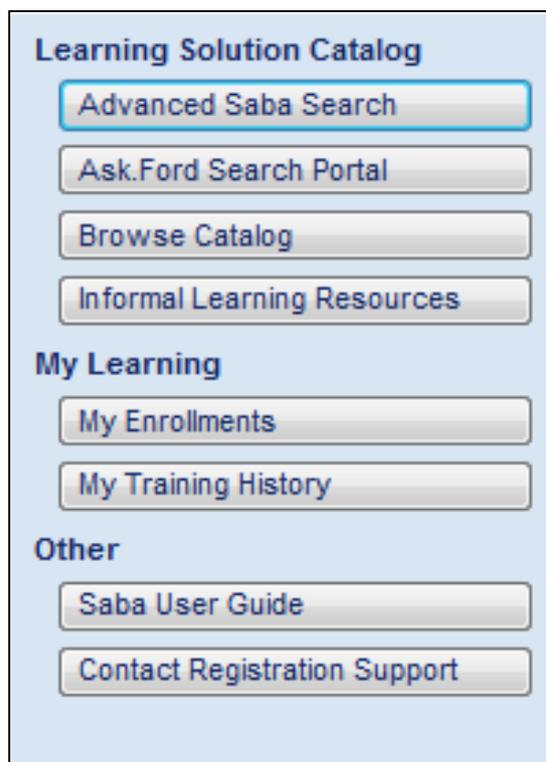
**Figura #9 Planificación de Entrenamientos/ Harvard Manage Mentor**



**Fuente: Empresa Objeto de estudio (2015)**

No obstante, otra opción evidente para la planificación de los entrenamientos según el entrevistado es el SABA Learning (véase figura 10), el cual es una herramienta donde se puede ubicar entrenamientos relacionados a las necesidades de los empleados, sin embargo los informantes indican que esta no es una opción viable debido a que los entrenamientos ofrecidos son en idioma inglés y en vista a que la regulaciones venezolanas son explícitas al indicar que los mismos deben ser en idioma nativo, en este caso español.

**Figura #10 Saba Learning**



**Fuente: Empresa Objeto de estudio (2015)**

### **Fase 3: Ejecución del Plan de Entrenamiento**

Según la información generada en la entrevista con el informante clave, luego de la fase de planificación se llevan a cabo la ejecución de los entrenamientos identificados. Para ello el informante indica que el proceso es completamente manual ya que según ellos el SICREE no está en la capacidad de realizar este proceso, no obstante teóricamente al realizar la lectura del manual de la herramienta, existe una posibilidad de que el sistema efectivamente realice parte de este proceso. Aunque en la actualidad el sistema no está orientado a esta fase, es evidente que es posible la adaptación del mismo para tal fin.

Actualmente se observó que la ejecución de los entrenamientos es una actividad netamente de los usuarios del SICREE a pesar que este proceso no sea realizado a través de la herramienta, en su lugar es ejecutado mediante alimentación de herramientas del paquete Microsoft, específicamente por medio de archivos de EXCEL (**véase cuadro #5**)

Aunque no existe registro específico de cómo era llevado este proceso anteriormente, es un hecho para el entrevistado que esta ha sido la manera más efectiva para el cumplimiento de esta fase, aun cuando sea una operación manual para ellos es la opción más eficaz para la entrega oportuna de esta fase y el logro oportuno de los objetivos planteados.

**Cuadro#5 Ejecución del Plan de Entrenamiento**

ITEM	CURSO	Mayo				Junio					Julio			
		4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27
1	Auditor Interno ISO-14001				25 y 26 de Mayo									
2	Regulaciones Ambientales, Requisitos para el Manejo de Sustancias Químicas Controladas y Desechos Peligrosos, Cumbre Ecológica, todo enmarcado en el cumplimiento de la legislación venezolana.			21 de Mayo										
3	Sistema de Gestión Ambiental de Ford Motor de Venezuela (Conocimientos básicos, Norma ISO-14001, Procedimientos Ambientales) Enfocado hacia la defensa de una auditoría.				28 de Mayo									
4	HAZMAT - Control de Derrames y Emergencias Ambientales / Manejo de desechos peligrosos y productos químicos (PQ) / Transporte de PQ / Identificación de PQ / MSDS / Almacenamiento de PQ / Casos prácticos en planta / Manejo de Sustancias Controladas												Fecha propuesta por Fundametal 01 y 02 de	
5	Auditor Lider ISO-14001													
6	HAZMAT-AEREO. IATA: International Air Transport Asociation													

Fuente: Empresa Objeto de estudio (2015)

#### **Fase 4: Evaluación del Entrenamiento**

Para esta fase, El Coordinador de Entrenamiento y Desarrollo indica que el SICREE no ha mostrado evidencia de realizar el proceso como es requerido, por lo que al realizar la investigación se pudo evidenciar que el proceso es mediante herramientas ajenas al sistema estudiado.

Inicialmente, si son entrenamientos con entidades externa o facilitadores internos, se es requerido la aplicación una evaluación antes de iniciar el entrenamiento y otra posterior al mismo, esto con la finalidad de evaluar la capacidad de aprendizaje de los participantes del entrenamiento recibido y verificar si la transferencia del conocimiento fue dada efectivamente por la entidad.

Adicionalmente a las evaluaciones antes mencionadas se pudo constatar que es aplicada una encuesta de efectividad a los tres meses de haber ejecutado el entrenamiento, dicha encuesta va dirigida al participante y al supervisor, esto con la finalidad de evidenciar que efectivamente el participante está utilizando los conocimientos adquiridos y el supervisor valide dicha información.

## Fase 5: Control de entrenamientos

En esta investigación el control de entrenamiento se refiere al sistema que realice la planificación automática e indique los avances y procesos necesarios para el entrenamiento específico y en este caso, según el informante clave indica que el SICREE tiene la capacidad de realizar dicha fase sin problema alguno (**véase cuadro #6 y #7**). La herramienta es capaz de identificar a la población que tiene identificado algún entrenamiento específico, área de ubicación del empleado, head count del área e inclusive si existe un personal de reposo. También el sistema refleja que trabajadores han cumplido con los entrenamientos planificados o en su defecto aun no cumple con los mismos.

Esta fase aunque se evidencie a través del informante que está estructurada para llevar el control de los procesos de entrenamiento y desarrollo cabe destacar que necesita inminentemente el apoyo del capital humano respectivo para el vaciado de información correctamente y consigo garantizar una data veraz.

**Cuadro#6 Control de Entrenamiento I**

Sub-Area	Poblacion	Poblacion Activa	Poblacion de Reposo	Cumple con los entrenamientos	No Cumple con los entrenamientos
Compras					
Desarrollo de Producto					
FCSD					
Finanzas					
Ford Motor Credit					
GERENCIA DE RELACIONES PUBLICAS					
Legal y Gubernamental					
Mercadeo, Venta y Servicio					
Planta					
Presidencia					
Recursos Humanos					
Tecnología para la Información					
Total					

Fuente: Empresa Objeto de estudio (2015)

**Cuadro#7 Control de Entrenamiento II**

				
Descripción			Duración en Horas	
Fecha	Nombre del Entrenamiento	2	Total	
07/08/2015	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	2	2	
10/08/2015	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	1	1	
11/08/2015	HABILIDADES PARA HACER PRESENTACIONES	1	1	
11/08/2015	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	1	1	
12/08/2015	HABILIDADES PARA HACER PRESENTACIONES	1	1	
14/08/2015	HABILIDADES PARA HACER PRESENTACIONES	1	1	
17/08/2015	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	1	1	
20/08/2015	PREPARAR UN CASO DE NEGOCIOS	1	1	
26/08/2015	MARKETING ESSENTIALS	1	1	
26/08/2015	VIRTUL TEAMS	1	1	
27/08/2015	COMO DAR FEEDBACK	1	1	
08/09/2015	HABILIDADES PARA HACER PRESENTACIONES	1	1	
Total		13	13	

**Fuente: Empresa Objeto de estudio (2015)**

## **Fase 6: Registro de entrenamientos**

Esta fase consiste en registrar oportunamente la información generada a partir de los entrenamientos planificados y ejecutados, manteniendo así la data de manera segura y confiable dentro del sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento.

En la fase de registro, el Coordinador de Entrenamiento y Desarrollo expresa que se realiza al terminar el entrenamiento, por lo cual solo se valida parcialmente en el proceso del mismo y obvia la parte de planificación y ejecución. En esta fase se realiza el registro de los entrenamientos ejecutados mediante el proceso de vaciado de información en el sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento realizada por los usuarios.

**Figura #11 Registro de Entrenamientos**

		<b>INVENTARIO DE CONOCIMIENTOS POR EMPLEADO</b>				
Ford Motor de Venezuela S.A						
Nombre Empleado:		Cédula:				
Fecha Emisión:						
Código	Código Oferta	Nombre Curso	Tipo	Fecha Inicio	Fecha Fin	Duración
INI-012	28-136	Green Belts Training	P	21/04/2008	23/05/2008	4.00
SHA-363	11-196	POLITICA DEL VIH SIDA	P	03/01/2011	29/09/2011	1.00
SUP-103	11-026	hrpdf	P	27/04/2011	27/04/2011	4.00
SUP-105	11-287	liderazgo para el exito	P	04/11/2011	04/11/2011	8.00
SUP-117	12-200	Excel Avanzado	P	12/07/2012	12/07/2012	8.00
00001	12-7	Nociones Básicas de Primeros Auxilios Por Aprobar	E	01/10/2012	27/12/2012	8.00
00005	12-4	2012 - Ergonomía en el Trabajo	E	01/11/2012	31/12/2012	8.00
00007	12-5	2012 - Fundamentos Básicos de Seguridad	E	01/11/2012	21/12/2012	4.00
00006	12-6	2012 - Gestión del Tiempo como herramienta para Evitar Enfermedades Ocupacionales	E	01/11/2012	31/12/2012	4.00
SHA-423	12-538	Semana de la Diversidad 2012 (Circo de las Mariposas)	P	21/11/2012	21/11/2012	1.50
INI-175	12-561	All Hands Meeting	P	11/12/2012	11/12/2012	1.50
LSP-348	13-10	Equipo de Protección Personal	P	01/01/2013	31/03/2013	0.50
00008	13-11	Prevención y Combate de Incendios	E	01/01/2013	31/03/2013	8.00
00009	13-12	Nociones Básicas de Primeros Auxilios	E	01/01/2013	30/03/2013	4.00
00002	13-3	Comunicación Eficaz para la Seguridad	E	01/01/2013	31/03/2013	4.00
00003	13-8	Manipulación de Cargas	E	13/01/2013	31/03/2013	5.00
SHA-432	13-093	Visiometria,Audiometria Y Espirometria	P	01/03/2013	26/03/2013	0.08
00011	13-14	Conducción Segura	E	01/04/2013	28/06/2013	4.00
00008	13-15	Prevención y Combate de Incendios	E	01/04/2013	30/06/2013	8.00
00009	13-16	Nociones Básicas de Primeros Auxilios	E	01/04/2013	30/06/2013	4.00
00014	13-20	LOPCYMAT	E	01/05/2013	31/05/2013	4.00
INI-170	13-123	All Hands Meeting	P	25/06/2013	25/06/2013	1.00
00012		Primeros Auxilios Avanzado	E	01/07/2013	30/09/2013	8.00
00015		Valores para la Seguridad	E	01/07/2013	30/09/2013	4.00
00013		Cuidados de la Piel	E	01/07/2013	30/09/2013	4.00
SUP-138	13-870	Presentaciones Gerenciales Efectivas	P	08/08/2013	09/08/2013	12.00
SUP-141	13-1361	Acelerando Equipo al Alto Rendimiento	P	05/09/2013	05/09/2013	8.00
00016	13-365	Sismos	E	01/10/2013	31/12/2013	4.00
00017	13-366	Primeros Auxilios Avanzado Parte 2	E	01/10/2013	31/12/2013	4.00
00018	13-371	Alimentación Saludable	E	01/10/2013	31/12/2013	8.00
SSL-0017	13-2903	AH1N1	E	01/01/2014	31/03/2014	4.00

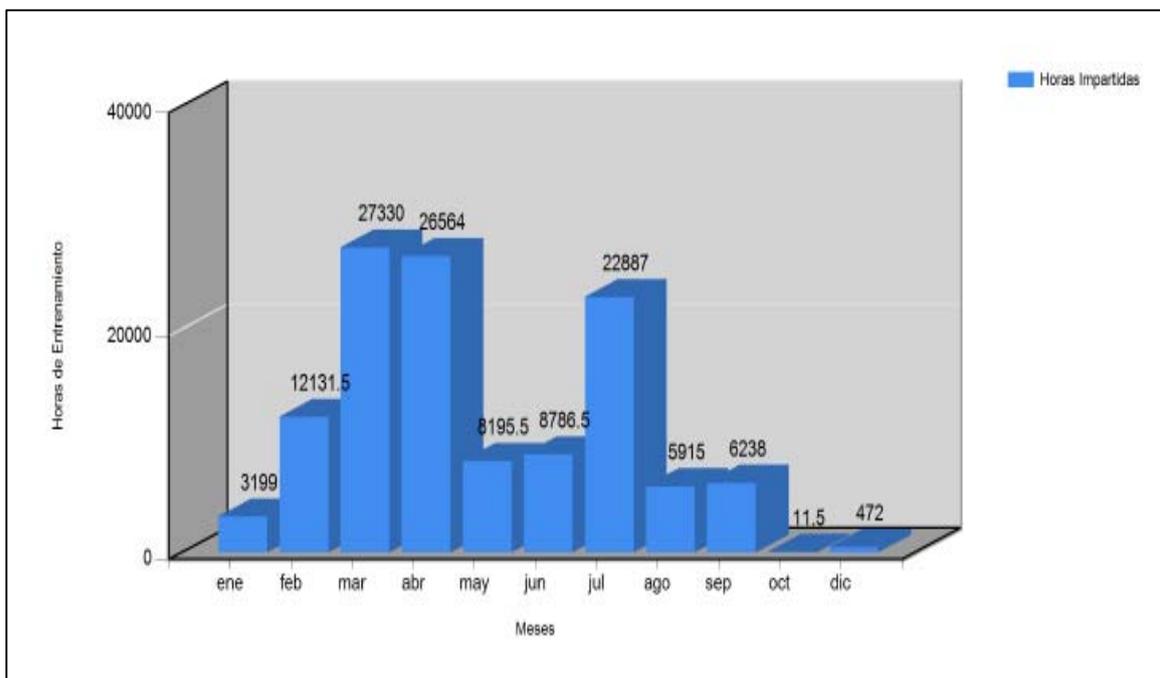
**Fuente: Empresa Objeto de estudio (2015)**

## Fase 7: Estadísticas de entrenamientos

Mediante esta fase se trata de obtener los indicadores reales de los entrenamientos ejecutados en función a los lineamientos exigidos inicialmente en su solicitud. Para esta investigación se evidencio que la herramienta solo genera los indicadores resultantes al entrenamiento.

El informante clave indica que mediante este módulo se evidencia que la herramienta es capaz de generar historial de entrenamiento a través de graficas y destalles pertinentes. Además indica varias opciones para mostrar la información, con lo que ofrece a los usuarios distintas maneras de presentar la información requerida por el área.

**Figura #12 Estadísticas de Entrenamientos**



**Fuente: Empresa Objeto de estudio (2015)**

### Objetivo Específicos N° 2 y N° 3

**Identificar los beneficios que aporta el sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento, sobre los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo e Identificar las restricciones que genera el sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento, sobre los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo.**

Dada la relación existente entre estos dos objetivos, el investigador considero pertinente analizar en simultaneo ambos resultados, en tal sentido se condujo una entrevista semiestructurada (ver anexo 3) a diez (10) de los usuarios claves que cumplían con los criterios establecidos en el capítulo 3 (ver página 93-94). Dichos informantes respondieron las preguntas que le fueron formuladas, las cuales fueron agrupadas en 4 variables, tal como se ilustra a continuación:

VARIABLE	DEFINICION
Alcance	Capacidad del sistema para apoyar las fases del proceso de E&D y logros de objetivos
Procesamiento de datos	Capacidad del sistema para recibir, organizar, procesar y resguardar volúmenes de datos de la información.
Calidad	Capacidad para generar información que satisfaga a los clientes en términos de tipos de presentación y calidad de los resultados.
Tiempo	Capacidad de dar respuesta oportuna para generar información con rapidez y oportunidades.

A los fines de presentar la información se elaboró una matriz de información por cada informante, indicando para cada variable si se trata de un beneficio o una restricción. A continuación se ilustra cada una de estas matrices.

**Cuadro #8 Matriz de opinión del informante 1**

Variable	Beneficio	Restricción
Alcance	Es muy beneficioso, en especial en el proceso de generación de estadísticas de entrenamiento.	No es de gran ayuda para la detección de necesidades de adiestramiento.
Procesamiento de datos	El SICREE es capaz de resguardar la información de los entrenamientos efectivamente.	No es muy amigable a la hora de alimentar la información en el sistema
Calidad	La herramienta genera resultados de calidad sin problema alguno	No tiene restricción en cuanto a la calidad de los resultados.
Tiempo	La generación de reportes es rápida y oportuna.	No tiene restricción en cuanto al tiempo de los resultados.

**Cuadro #9 Matriz de opinión del informante 2**

Variable	Beneficio	Restricción
Alcance	Apoya efectivamente a la mayoría de los procesos de entrenamientos, en especial a la fase de control	Existe debilidad en la fase de DNA y Ejecución
Procesamiento de datos	El procesamiento de datos es amigable y ayuda a registrar y resguardar la información como se es requerido	Existen muchas opciones en el sistema que pudiesen confundir al usuario.
Calidad	Los resultados obtenidos son de alta calidad	No se aprecia restricciones en cuanto a la calidad
Tiempo	El tiempo generado por el uso de la herramienta es oportuno y preciso.	No se aprecia restricciones en cuanto al tiempo

**Cuadro #10 Matriz de opinión del informante 3**

Variable	Beneficio	Restricción
Alcance	Su alcance es adecuado a los requerimientos de área	No es de mucha ayuda para la fase de ejecución y evaluación
Procesamiento de datos	Es sumamente efectiva	No se registra restricción alguna.
Calidad	Resultados de calidad	No se registra restricción alguna.
Tiempo	Oportuno tiempo de ejecución	No se registra restricción alguna.

**Cuadro #11 Matriz de opinión del informante 4**

Variable	Beneficio	Restricción
Alcance	La herramienta tiene el alcance adecuado para los procesos de entrenamientos	La herramienta no ayuda en la fase de evaluación
Procesamiento de datos	Excelente herramienta para procesamiento de datos	Existen muchos pasos para la carga de información al sistema
Calidad	La calidad es definitivamente acorde a lo solicitado	No se registra restricción alguna.
Tiempo	La rapidez de los procesos es el indicado	No se registra restricción alguna.

**Cuadro #12 Matriz de opinión del informante 5**

Variable	Beneficio	Restricción
Alcance	Cumple con los requerimientos del área, la herramienta es capaz de apoyar los procesos de entrenamiento	No presta el soporte en algunas fases como DNA y evaluaciones de entrenamientos
Procesamiento de datos	Excelente herramienta para los procesamientos de datos y manejo de la información.	No se registra restricción alguna.
Calidad	Los resultados son óptimos y alineados a lo requerido	No se registra restricción alguna.
Tiempo	El tiempo es ideal para la entrega de los resultados y cumplimientos de objetivos	No se registra restricción alguna.

**Cuadro #13 Matriz de opinión del informante 6**

Variable	Beneficio	Restricción
Alcance	La herramienta cumple con las expectativas	A pesar que es muy efectiva, presenta limitaciones en cuanto a la DNA, Ejecución y Evaluación
Procesamiento de datos	Es muy completa la herramienta a la hora de procesamiento de datos	En algunas ocasiones se evidencia complejidad en la carga de información.
Calidad	Excelente calidad en los resultados	No se registra restricción alguna.
Tiempo	El tiempo es considerable en virtud a los objetivos planteados.	En ocasiones es algo lento la herramienta.

**Cuadro #14 Matriz de opinión del informante 7**

Variable	Beneficio	Restricción
Alcance	La herramienta tiene todos los componentes necesarios para apoyar la mayoría de los procesos de entrenamientos	No tiene aporte en los procesos de Evaluación y Ejecución
Procesamiento de datos	Habilitada para los procesamientos de los datos de los entrenamientos	No se registra restricción alguna.
Calidad	Resultados de calidad	No se registra restricción alguna.
Tiempo	Tiempos acordes a los procesos	No se registra restricción alguna.

**Cuadro #15 Matriz de opinión del informante 8**

Variable	Beneficio	Restricción
Alcance	Tiene el alcance adecuado.	No presenta restricción
Procesamiento de datos	Herramienta ideal para los procesamientos de datos	No presenta restricción
Calidad	Optima calidad en los resultados	No presenta restricción
Tiempo	Mejores tiempo de ejecución de procedimientos	No presenta restricción

**Cuadro #16 Matriz de opinión del informante 9**

Variable	Beneficio	Restricción
Alcance	El alcance abarca casi todos los procesos de entrenamiento	La herramienta no aporta apoyo en la fase de DNA y Ejecución
Procesamiento de datos	Los datos son eficazmente procesados a través de la herramienta	La información debe ser procesada antes de ser ingresado al sistema
Calidad	Excelente calidad en los resultados	No presenta restricción
Tiempo	Tiempo oportuno en el cumplimiento de los procesos	No presenta restricción

**Cuadro #17 Matriz de opinión del informante 10**

Variable	Beneficio	Restricción
Alcance	La herramienta cumple con el alcance de cumplimiento de la mayoría de las fases de entrenamientos	Presenta restricción en la evaluación de los entrenamientos
Procesamiento de datos	Capacidad de recopilar la información veraz y adecuada	Es necesario recopilar mucha información para poder ser procesada en la herramienta
Calidad	Información de calidad siempre a la disposición del área	No presenta restricción
Tiempo	Excelente tiempo de ejecución de procesos	No presenta restricción

Con el insumo anterior, el investigador agrupó la información siguiendo el orden propio del enfoque sistémico, tal como se expone a continuación:

**Análisis interpretativo desde el enfoque sistémico:**

- ✓ **Diagnóstico de Necesidades:** Los informantes indican que el sistema presenta restricción relacionada al diagnóstico de necesidades de adiestramiento, por lo que se puede evidenciar que el SICREE no genere ningún impacto positivo en relación a esta fase.
  
- ✓ **Planificación del Entrenamiento:** Derivada a la información recopilada en las entrevistas ejecutada, La herramienta no posee restricción alguna en relación a la planificación de los entrenamientos detectados.
  
- ✓ **Ejecución del Plan de Entrenamiento:** La herramienta no está adecuada para completar la ejecución del plan de los entrenamientos, por lo que no evidencia ningún beneficio en la gestión de entrenamiento y desarrollo. Los informantes están de acuerdo con que el sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento no ejecuta el entrenamiento planificado, por lo que existe una evidente restricción en esta fase por parte del SICREE.

- ✓ **Evaluación del Entrenamiento:** Los informantes están de acuerdo en que a través de la herramienta puede cubrir los procesos de evaluación de los entrenamientos de manera óptima, obteniendo con ello un beneficio evidente.
  
- ✓ **Control de entrenamientos:** La herramienta es considerada funcional para el control de los entrenamientos y ayuda altamente con los procesos de entrenamiento, así lo indican los usuarios entrevistados.
  
- ✓ **Registro de entrenamientos:** Los informantes aseguran que el sistema proporciona beneficios para el registro de los entrenamientos.
  
- ✓ **Estadísticas de entrenamientos:** se indica a través de la información recopilada por la entrevista ejecutada, que el sistema no tiene restricción en cuanto a la generación de las estadísticas de los entrenamientos, por lo que el soporte recibido del SICREE es inmensamente oportuno y efectivo para los procesos de entrenamiento.

#### **Objetivo Específico N° 4**

Señalar en base a los hallazgos encontrados, la contribución del sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento en la gestión de entrenamiento y desarrollo.

Una vez recabados los datos de los objetivos específicos anteriores y derivados a los hallazgos encontrados, se pudo proceder a realizar el proceso de interpretación a través de un análisis cuali-cuantitativo de las observaciones directas realizadas en el contexto de estudio para de esta manera señalar a continuación los resultados obtenidos para cada fase de la herramienta de control, registro y estadísticas de entrenamientos:

- 1. Fase de diagnóstico de necesidades:** no existe contribución alguna de la herramienta aun cuando la información está definida para cada empleado la misma no está vinculada al sistema de control, registro y estadísticas de entrenamientos.
  
- 2. Fase de planificación del entrenamiento:** a pesar de que existe una contribución observada por parte de la herramienta, se evidencia que este proceso está completamente adaptado para el ciclo correspondiente a la planificación de los entrenamientos.

- 3. Fase de ejecución del plan de entrenamiento:** la herramienta no permite ejecutar el plan de entrenamiento en su totalidad, aun cuando durante esta fase es imperativo la acción directa del usuario del sistema, el mismo está atado a las variables operativas propias del proceso, como por ejemplo disponibilidad de las entidades, fechas pautadas para los entrenamientos, entre otras.
  
- 4. Fase de evaluación del entrenamiento:** para este proceso no existe contribución evidenciable de la herramienta de control, registro y estadísticas de entrenamientos.
  
- 5. Fase de control de entrenamientos:** la herramienta contribuye en este aspecto de manera funcional, es decir, es adecuada para contribuir con los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo.
  
- 6. Fase de registro de entrenamientos:** efectivamente la contribución de la herramienta es altamente evidenciable y acorde con las necesidades de la gestión de entrenamiento y desarrollo en función a sus resultados.
  
- 7. Fase de estadísticas de entrenamientos:** al igual que la anterior fase, la herramienta despliega adecuadamente las estadísticas de los entrenamientos contribuyendo significativamente en los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo.

## CONCLUSIONES

En el desarrollo de este trabajo se ha hecho enfocado en el estudio de la efectividad y las restricciones de la herramienta de registro de entrenamientos de la empresa manufacturera objeto de estudio así como también el impacto de la misma sobre los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo con la finalidad de finalmente señalar los aspectos que impactan positivamente y negativamente de los procesos de entrenamiento de los trabajadores.

En línea con la información suministrada por la Empresa objeto de estudio, donde se indica que existe un 30% de oportunidades de mejoras, luego de concluir la investigación sobre la efectividad el Sistema de Control, Registro y Estadísticas de Entrenamiento utilizada por la Empresa, se puede concluir que el mismo impacta favorablemente la gestión de Entrenamiento y desarrollo, observándose el cumplimiento de parámetros adecuados de efectividad.

Es importante destacar que la información obtenida por la observación participante del investigador, las entrevistas semiestructuradas realizadas a los informantes y al análisis interpretativo de indicadores de entrega de resultados, manual del SICREE y procedimientos de la gestión de entrenamiento y desarrollo en función al uso de la herramienta, demuestran que existe oportunidades de mejoras para optimizar el uso del sistema y de esta manera impactar contundentemente la gestión.

Por otro lado, la información extraída desde las distintas fuentes estudiadas, se pudo recolectar información relevante para levantar este estudio logrando determinar un conjunto de interesantes conclusiones asociadas con el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos expuestos al inicio del estudio las cuales se resumen a continuación:

En lo que se refiere al objetivo específico #1 **“Describir el Sistema de Control, Registro y Estadísticas de Entrenamiento utilizado en la empresa objeto de estudio desde la perspectiva sistémica”** se obtuvo la información necesaria a través de la entrevista semiestructurada realizada al experto y conocedor del SICREE (Coordinador del área de Entrenamiento y Desarrollo) de cómo se lleva a cabo el proceso de entrenamiento y desarrollo en función a la herramienta y la respectiva descripción de la misma, con la cual se identificaron los aspectos más frágiles de la herramienta y por consiguiente las fortalezas también.

Entre las conclusiones a desplegar para este objetivo específico, se puede evidenciar que la detección de necesidades y la evaluación de los entrenamientos se hacen de manera independiente al proceso que involucra a la herramienta, aun cuando en ella se puede incluir la información pertinente a las competencias y solicitudes especiales de entrenamiento y desarrollo, además se dejan por fuera aspectos relevantes como la selección adecuada de entrenamientos para la toma de decisiones finales, aún a sabiendas que éstos son los puntos de partida para obtener los resultados esperados y por consiguiente la información veraz y precisa de cómo identificar de manera efectiva a los trabajadores que requieran entrenamientos.

En cuanto al objetivo específico #2 “**Identificar los beneficios que aporta el sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento, sobre los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo**, mediante las entrevistas semiestructuradas, observación participativa del investigador y el análisis de documentos relacionados al proceso, se pudo evaluar las bondades que la herramienta de control, registro y estadística de entrenamiento puede reflejar en base a los resultados obtenidos en la gestión de entrenamiento y desarrollo que llevan a concluir que están funcionando cumpliendo básicamente con los objetivos mínimos del área evidenciando muchas oportunidades de mejora en cuanto al uso de dicha herramienta.

Evidentemente al realizar el recorrido por el proceso de entrenamiento de la Empresa objeto de estudio se pudo constatar que en cuanto al **Diagnóstico de Necesidades** no se evidencia ninguna bondad que influya en los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo ya que el sistema no aporta información relacionado al respecto. Lo mismo sucede en la fase de la **Ejecución del Plan de Entrenamiento** en donde la herramienta evidencias falta de bondades en los procesos de entrenamiento y desarrollo.

En cuanto a las fases de **Planificación, Evaluación, Control, Registro y Estadísticas** de entrenamiento si reflejan bondades en la gestión de entrenamiento y desarrollo conllevando al impacto positivo en los procesos del área y por ende a sus resultados.

En relación al objetivo específico #3 “**Identificar las restricciones que genera el sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento, sobre los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo**, mediante las entrevistas semiestructuradas, observación participativa del investigador y el análisis de documentos relacionados al proceso, se pudo evaluar las restricciones que la herramienta de control, registro y

estadística de entrenamiento puede reflejar en base a los resultados obtenidos en la gestión de entrenamiento y desarrollo que llevan a concluir que existen algunas restricciones que impactan negativamente en los resultados finales del proceso de entrenamiento.

Las fases de **Diagnostico de Necesidades y Ejecución de Entrenamientos** evidencian la mayor cantidad de restricciones, las cuales afectan negativamente en los procesos de entrenamiento debido a que la herramienta de control, registro y estadísticas de entrenamientos no puede ser utilizada para tal fin actualmente. Para habilitar estos procesos en el SICREE es necesario vincular sistemas entre si y ya va más allá de la presente investigación, debido a que imperativamente son problemas vinculados al sistema y su configuración para la alimentación de información.

Por otro lado, referente a las fases de **Planificación, Evaluación, Control, Registro y Estadísticas**, la herramienta no presenta restricciones alineados a los procedimientos ejecutados por los usuarios del mismo, sin embargo al referirse al manual de usuario se evidencia que el sistema está capacitado para realizar las operaciones más fluidas que en la actualidad y por ende en este caso la restricción evidenciada es relacionada con el tema del despliegue total de la información formal de la herramienta hacia los usuarios, en vista a que en el manual de usuario se contempla opciones que no son aplicadas durante el uso del SICREE para los procesos de entrenamientos.

Por último, en relación al objetivo específico #4 “**Señalar las contribuciones del sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento en los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo**”, el análisis de los resultados en la escala ideal de interpretación permite llegar a la conclusión de que a pesar de que la mayoría de las Fases estudiadas funcionan en niveles óptimos para el cumplimiento de los objetivos del área de

entrenamiento y desarrollo, se deben tomar medidas correctivas para utilizar la herramienta de control, registro y estadísticas de entrenamiento durante toda el proceso de entrenamiento, de manera tal que el proceso este centralizado en base a una sola herramienta con disponibilidad inmediata de la información cuando se sea requerida con el fin de que en cada fase del proceso la herramienta contribuya al 100% de manera efectiva. Además se deben considerar estos aspectos a la hora de establecer y evaluar los objetivos y metas organizacionales que permitan el trabajado progresivo para fortalecerlos puntos débiles del proceso.

Por lo antes mencionado y de acuerdo a lo observado según la información recogida puede decirse que el estudio de la efectividad y las restricciones de la herramienta de registro de entrenamientos de la empresa manufacturera objeto de estudio arroja como conclusión que los usuarios de la herramienta de control, registro y estadísticas de entrenamientos tienen la necesidad de crear estrategias que permitan lograr en el área de entrenamiento y desarrollo cambios internos para mejorar el uso de la misma, encaminado hacia los objetivos organizacionales y evitando de esta manera los procesos complejos habilitados en varios sistemas y por consiguiente obtener con mayor garantía los resultados esperados por el área y por consiguiente a la empresa manufacturera objeto de estudio.

## RECOMENDACIONES

Después de lo expuesto en las conclusiones se proponen una serie de recomendaciones cuya implementación puede mejorar los procesos que en la actualidad utiliza el área de entrenamiento y desarrollo, y así ayudar al mejoramiento y poder aplicar el plan de desarrollo planteado en la presente investigación.

1. El área de entrenamiento y desarrollo debe realizar un estudio detallado mensual del tiempo que toma el proceso de entrenamiento y desarrollo empleando la herramienta de control, registro y estadísticas, para así conocer con detalle cual es el proceso que mas retraso tiene y estudiar los motivos que la generan y de esa manera poder abordarla, con la finalidad de disminuir esa situación.
2. Se recomienda incluir en el procedimiento de procesos de entrenamiento todos los pasos relacionados al uso de la herramienta de control, registro y estadísticas de entrenamiento para garantizar que todos los procesos realizados durante los entrenamientos permanezcan blindados a través del tiempo.
3. Es importante que el área de entrenamiento y desarrollo consolide la información en un solo sistema, de tal manera de que sea un sistema robusto en el cual los usuarios puedan acceder a la información de forma directa sin gestionar la información en el Career Navigator sino que este último alimente directamente al SICREE.

4. Es recomendable que se realice un entrenamiento formal a todos los usuarios de la herramienta de control, registro y estadísticas de entrenamientos de tal manera de que puedan conocer todas las funciones de las misma y poder hacer una entrega más efectiva a la gestión de entrenamiento y desarrollo.
5. Se recomienda crear un plan de contingencia en caso de que el sistema deje de funcionar por alguna razón, garantizando la protección de la información y los procesos de entrenamiento y desarrollo.
6. Al área de entrenamiento y desarrollo se recomienda incorporar ideas Innovativas en cada una de las fases del proceso de entrenamiento monitoreando el uso eficiente del tiempo destinado a cada acción propuesta para que de esta manera se logren los beneficios que se desean.
7. Se debe prestar especial atención cuando se hagan modificaciones en los procesos de entrenamiento y desarrollo para que sea desplegada oportunamente toda la información nueva.

En último lugar el área de entrenamiento y desarrollo deberá incluir en sus indicadores los procesos donde el uso de la herramienta este presente con la finalidad de poder monitorear el impacto que tiene la misma en los resultados de la gestión de entrenamiento y desarrollo y con ello poder tomar las acciones correspondientes oportunamente, por esta razón el autor aspira que la empresa tome en consideración estas sugerencias, que sin lugar a dudas contribuirán a fomentar las mejores prácticas en el uso de la herramienta, a la vez que le brindará a la empresa ventajas competitivas en el mercado en el cual se desenvuelve.

## **BIBLIOGRAFIA**

ALLES (2012) Desarrollo del Talento Humano Ediciones Granica S.A.  
Primera Edición.

ARIAS, FIDIA G. (2011). El Proyecto de Investigación. 4ta. Edición. Editorial Episteme. Venezuela.

BALESTRINI, MIRIAN. (2001). Como se elabora el proyecto de investigación. Quinta edición. Caracas, Editorial Bl. Consultores asociados.

BAPTISTA, FERNÁNDEZ Y HERNÁNDEZ (2010). Metodología de la investigación. México, MC Graw Hill.

BISQUERRA, RAFAEL. (2006). Método de Investigación Educativa. Ediciones CEAC. Barcelona-España.

BALZA, D. (2009). Subsistema de Desarrollo del Personal, en Empresa de Producción Social: Industria Nacional Endógena de Tubos, C.A. (INVETUBOS), Valencia, Estado Carabobo. Universidad de Carabobo (UC). Valencia, Venezuela.

BECERRA, L. y OSORIO, M. (1988) Manual para la elaboración de Trabajos de Investigación. Caracas.

CAMARGO, J. (2010). Propuesta del Método Kaizen como Sistema de Mejoramiento Continuo en el área de Procesos de Producción de la empresa Avícola La Guásima, C.A. Universidad de Carabobo (UC). Valencia, Venezuela.

CHIAVENATO, IDALBERTO (2009). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. Tercera edición. México.

CHIAVENATO, IDALBERTO (1995) Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Mc Graw-Hill.

CHIAVENATO, IDALBERTO (2002). Gestión del talento Humano. Colombia, McGraw-Hill.

CHIAVENATO, IDALBERTO (2005). Administración de Recursos Humanos. México DF, Graw-Hill inter Americana.

DAVIS, G. Y OLSON, M. (1989) Sistemas de Información Gerencial. McGraw – Hill. Mexico.

DELGADO DE SMITH, YAMILE; COLOMBO LEYDA; ORFILA VICTORIA; ROSMEL (2003).  
Conduciendo la investigación. Comala.com. Caracas, Venezuela.

DELGADO DE SMITH, YAMILE (2011). La investigación social en proceso: Ejercicios y respuestas. Dirección de Medios y Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Tercera edición. Año 2011.

LÓPEZ Y NIETO (2011) “Propuesta de un modelo de programa de adiestramiento que cubra las necesidades organizacionales en la Formación del personal adscrito al Departamento de Mantenimiento”. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

MACHADO, LEOPOLDO. (1997) Metodología de la Investigación II. “Métodos Cuantitativos”. Universidad Nacional Abierta. Caracas.

REVISTA MANAGMENT Y GESTIÓN (2002). ISO 9000 y Competencia Laboral. México.

STONER, James y Otros. (1996). Administración. (6ta. Edición). Prentice-Hall. México.

REY, NERZA (2012). Planificacion y Desarrollo del Talento Humano (1era edición). Universidad de Carabobo

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

#### **“Estudio realizado por la Empresa”**

- a. Encuesta a los administradores del sistema**
- b. Encuesta a los usuarios del sistema**

### **Anexo 2**

#### **Guion Entrevista Coordinador de E&D**

### **Anexo 3**

#### **Guion Entrevista Usuarios y Administradores**

## Anexo 1-a

### a. Encuesta a los administradores del sistema

Item	Pregunta	Si	No	No se
1	¿Es apropiada la calidad de la información recibida para ser procesada?			
2	¿Recibe a tiempo la información requerida para el registro de información de los entrenamientos impartidos?			
3	¿Considera Usted que la cantidad de datos suministrados en la actual herramienta de registro de entrenamiento son suficientes para procesar la información?			
4	¿La forma de recolección de datos para alimentar la herramienta de registro de entrenamiento es la más apropiada?			
5	¿Los reportes generados por la herramienta de registro de entrenamiento permiten el control del entrenamiento impartido en la organización?			
6	¿Considera Usted que la herramienta de registro de entrenamiento es lo suficientemente amigable?			
7	¿La información procesada es de gran utilidad para la gestión de su departamento?			
8	¿Es posible medir la efectividad del entrenamiento por medio de los reportes que genera la herramienta de registro de entrenamiento?			
9	¿Cree Usted que es necesario ampliar el número de licencias del proveedor para aumentar el número de computadores la herramienta de registro de entrenamiento?			
10	¿Cree Usted que es necesario expandir la herramienta de registro de entrenamiento a través de una red más amplia a nivel de toda la organización?			
11	¿Los datos suministrados a cada módulo son organizados de manera correcta por la herramienta de registro de entrenamiento?			
12	¿Considera Usted que existe la posibilidad de hacer cambios y mejoras a la herramienta de registro de entrenamiento?			
13	¿Se requiere de un entrenamiento especial para operar la herramienta de registro de entrenamiento?			

14	¿La herramienta esta siempre disponible para llevar a cabo el proceso de registro?			
15	¿El sistema es capaz es dinámico cuando se hacen cargas masivas de registro?			
16	¿Es acorde la herramienta para llevar a cabo los procesos de registro de entrenamientos necesarios del área?			
17	¿ La evidencia generada en el sistema es suficiente para los procesos de operación de empresa objeto de estudio?			
18	¿El resguardo de información cumple con los estándares de la organización?			
19	¿La herramienta es amigable al momento de procesar los datos?			

**b. Encuesta a los usuarios del sistema**

<b>Item</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>No se</b>
1	¿Conoce Usted la herramienta de registro de entrenamiento?			
2	¿Utiliza los reportes generados por la herramienta de registro de entrenamiento?			
3	¿Le adicionaría usted otro tipo de información a los reportes generados?			
4	¿Le parece apropiada la organización de la información de los reportes que recibe?			
5	¿Estaría de acuerdo con acceder directamente a la información procesada por la herramienta de registro de entrenamiento?			
6	¿Recibe a tiempo los reportes o información solicitada?			
7	¿En los procesos de auditoría, los reportes de la herramienta de registro de entrenamiento han permitido la verificación de sus procesos?			

### Anexo 3 Guion de entrevista Coordinador de Entrenamiento y Desarrollo

 <p style="text-align: center;">UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES CAMPUS BÁRBULA</p>  <p style="text-align: center;"><b>Guion de Entrevista para el Coordinador de Entrenamiento y Desarrollo</b></p>	
1	¿Objetivos que persigue el sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento (SICREE)?
2	¿El SICREE soporta los procesos de entrenamiento en todas sus fases (DNA, Planificación, Ejecución y Evaluación)?
3	¿De que manera el SICREE es utilizado para la detección de necesidades de adiestramiento?
4	¿De que manera el SICREE es utilizado para la planificación de los entrenamientos?
5	¿De que manera el SICREE es utilizado para la ejecución de los entrenamientos?
6	¿De que manera el SICREE es utilizado para la evaluación de los entrenamientos.
7	¿De que manera el SICREE es utilizado para el control de los entrenamientos?
8	¿De que manera el SICREE es utilizado para el registro de los entrenamientos?
9	¿De que manera el SICREE es utilizado para la generación de las estadísticas de los entrenamientos?
10	¿Como es alimentada la información en el SICREE?
11	¿Que informacion requiere el SICREE para procesar los datos?
12	¿Quines son los usuarios del sistema?

## Anexo 4 Guion de entrevista Usuarios y Administradores

 <p>UNIVERSIDAD DE CARABOBO          FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES          DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO          MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO          Y RELACIONES LABORALES          CAMPUS BÁRBULA</p> 	
<b>Guión de Entrevista para usuarios y administradores del SICREE</b>	
<b>Tabla de definiciones</b>	
Alcance	Capacidad del sistema para apoyar las fases del proceso de E&D y logros de objetivos
Procesamiento de datos	Capacidad del sistema para recibir, organizar, procesar y resguardar volúmenes de datos de la información.
Calidad	Capacidad para generar información que satisfaga a los clientes en términos de tipos de presentación y calidad de los resultados.
Tiempo	Capacidad de dar respuesta oportuna para generar información con rapidez y oportunidades.
1	En cuanto al alcance del sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento (SICREE) indique a su juicio si representa un beneficio o una restricción
2	En cuanto al Procesamiento de Datos del sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento (SICREE) indique a su juicio si representa un beneficio o una restricción
3	En cuanto a la calidad del sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento (SICREE) indique a su juicio si representa un beneficio o una restricción
4	En cuanto al tiempo del sistema de control, registro y estadísticas de entrenamiento (SICREE) indique a su juicio si representa un beneficio o una restricción