



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



LA CAPACITACIÓN DEL SUPERVISOR EN EL INSTITUTO AUTONOMO DE AEROPUERTOS DEL ESTADO CARABOBO

Autor: José Daniel Cabrera Pérez
Tutor de Contenido: Prof. Magda CEJAS
Tutor Metodológico: Prof. Magda Cejas

Bárbula, Diciembre de 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



**LA CAPACITACIÓN DEL SUPERVISOR DE LOS EMPLEADOS EN EL
INSTITUTO AUTONOMO DE AEROPUERTOS DEL ESTADO CARABOBO**

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

ASESOR: Prof. Prof. Magda Seijas

**APROBADO EN EL ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA
UNIVERSIDAD DE CARABOBO.**

POR:

Prof. Magda Cejas

C.I:

VALENCIA, DICIEMBRE DE 2011

INDICE GENERAL

Pág.

RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	5

CAPÍTULO

I. EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema.....	9
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	13
Justificación de la Investigación.....	13

II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación.....	17
Bases Teóricas.....	22
Bases Legales.....	58

III. MARCO METODOLÓGICO

Diseño de la Investigación.....	66
Tipo de Investigación.....	68
Población y Muestra.....	69
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	70
Confiabilidad del Instrumento.....	71
Técnicas para el Análisis de los Datos.....	73

IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....75

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....74

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
---------------------------------	-----



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES



**LA CAPACITACIÓN DEL SUPERVISOR DE LOS EMPLEADOS EN EL
INSTITUTO AUTONOMO DE AEROPUERTOS DEL ESTADO
CARABOBO**

Autor: José Daniel Cabrera Pérez

Tutor de Contenido: Prof. Magda Seijas

Tutor Metodológico:

RESUMEN

Hoy en día las instituciones se han visto afectadas por un mundo globalizante, sumado a las nuevas tecnologías de información y comunicación. Esta condición permite una vez más que las instituciones reconozcan que para su crecimiento y avance se hace necesario la revalorización de las personas y a su vez la demanda de nuevas habilidades y destrezas, razón por lo que han tenido que adecuarse a las nuevas exigencias, apoyándose en un talento humano con capacidades, que les permita lograr los objetivos y un desempeño laboral eficiente y efectivo. Es por ello, que esta investigación analizar la preeminencia de la capacitación que lleva a cabo el Instituto Autónomo de Aeropuerto del Estado Carabobo para los supervisores que laboran en dicha institución. El estudio fue de carácter descriptivo y de campo, apoyado en un análisis documental. Se utilizó como técnica e instrumento de recolección de datos la observación, revisión documental y se aplicó un cuestionario, validado por 3 expertos en el área y se utilizó el Coeficiente Alpha de Conbrach, el cual arrojo como resultado 0, 86, siendo el instrumento altamente confiable. En los resultados se refleja que los supervisores de la institución objeto de estudio no reciben una capacitación adecuada a su verdadera demanda y necesidades técnicas. Recomendándose reforzar las acciones de capacitación, impulsando planes acorde a las necesidades de los mismos.

Palabras Claves: Capacitación, formación, competencias, supervisión.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día en las organizaciones y en las instituciones los modelos tradicionales van desapareciendo para dar paso a nuevos modelos productos de la globalización y de los avances y transformaciones tecnológicas. Basado en este contexto, las nuevas tendencias organizacionales se centran en mejorar los esquemas e implementar nuevos paradigmas relacionados con la gestión de los recursos humanos, proyectándose en cambiar los procesos productivos. En este sentido, las organizaciones de hoy tienen que enfrentar las exigencias producidas por los nuevos escenarios globales. Para ello, deben contar con un talento humano calificado, preparado y con una formación sostenida, por lo que las empresas han originado un replanteamiento en las estrategias empresariales, entre ellas están los planes de formación dirigidos al recurso humano, como vía para incrementar el conocimiento y mejorar el desempeño de los trabajadores, proporcionándole las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes), necesarios para lograr los objetivos, asumir los cambios y alcanzar altos niveles de productividad.

En el ámbito institucional la supervisión es uno de los temas ampliamente tratado y estudiado, son numerosos los aportes y artículos de expertos que continuamente cubren aspectos relacionados con esta especialidad, sin embargo, la investigación aquí propuesta pretende estudiar el contexto de la capacitación en el marco del desarrollo profesional de este personal.

En este mismo orden de ideas, es pertinente mencionar que el desarrollo de actividades, es decir, el desempeño laboral del recurso humano es un elemento importante para lograr los objetivos de la organización y asumir retos. Cuando el desempeño es inferior a lo deseado, la empresa debe emprender acciones correctivas, a través de planes formativos que ayuden a mejorar las fallas, enfrentar los cambios y se le logre un alto grado de satisfacción tanto para la organización como para el trabajador.

De allí la importancia de que tanto las instituciones públicas como privadas, consideren la forma en la cual sus supervisores ejercen el liderazgo, así como la manera como evalúan el desempeño del personal a su cargo y la necesidad de que se diseñen estructuras más flexibles al cambio, para favorecer que el mismo se produzca y desarrolle como consecuencia del aprendizaje de sus miembros.

Basado en la esencia de esta investigación, la labor de supervisión que se ejerza debe ser cónsona a los procesos de capacitación que este funcionario recibe, que potencie el sentido de pertenencia y el clima organizacional, lo que constituye parte esencial en el desarrollo de la capacidad, motivación y productividad entre los miembros de una organización, para mejorar sus niveles de efectividad y eficiencia de los mismos.

En el marco de estos argumentos se comprende la trascendencia del propósito de ésta investigación, destacando la necesidad de capacitar a los supervisores, para brindarle herramientas necesarias en cuanto a técnicas, métodos y recursos que propicien la capacitación de un individuo crítico y reflexivo en contexto social en el cual se desenvuelve para dirigir adecuadamente al equipo que allí desempeña sus actividades y poderlos evaluar de manera acertada, objetiva y cónsona con el desempeño que demuestran.

Cabe destacar que la investigación quedó estructurada de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se plantea el problema objeto de estudio, además de los objetivos generales y específicos que se cumplieron durante la investigación.

En el Capítulo II, se incluyeron los antecedentes de la investigación y las bases teóricas que sustentan la misma.

En el Capítulo III, contiene las fases metodológicas, con análisis detallado de las mismas en forma de objetivos específicos. Asimismo, la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento y análisis de resultados.

En el Capítulo IV, se reflejan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario contentivo de veinticinco ítems.

Finalmente, en el Capítulo V las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la administración llegó a pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tiempo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial, el ritmo de operación, las necesidades de lubricación, el consumo de energía, la ayuda para mantenimiento y el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento.

El énfasis aplicado a los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la administración. El hombre, considerado apenas como un operador, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, luego que mostrara su motivación exclusiva por intereses salariales y económicos. Dentro de este contexto, el valor de la empresa se medía en términos de maquinaria y dinero en efectivo, así como en la aparición el hombre como ser productivo; posteriormente se ve como ésta se orienta hacia la búsqueda de pruebas que midan su fortaleza física así como sus conocimientos y habilidades. Es así como poco a poco el hombre extendió la evaluación a las diversas áreas

dentro de las cuales se desenvolvía, dando gran importancia a la evaluación de su trabajo.

Dentro de este orden de ideas, es a partir de la humanización de la teoría de la Administración y con el surgimiento de la Escuela de Relaciones Humanas, que ocurre una reversión del enfoque, y la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. Así entonces, las organizaciones ponen de manifiesto su interés en las personas y en los puestos de trabajos que tenían que desempeñar. Así con el tiempo y las épocas, los recursos humanos han sido **considerados como el factor primordial y determinante para el logro de las ventajas competitivas para las organizaciones**. Una empresa necesita emplear estrategias que se fundamentan en sus recursos y en sus capacidades (habilidades) existentes, como también estrategias que generen recursos y destrezas adicionales (es decir, desarrollar nuevas habilidades) y, por consiguiente, aumenten su posición competitiva a largo plazo, en consecuencia, este estudio pretende revalorizar el papel que tiene la capacitación del supervisor en los institutos autónomos de aeropuertos del estado Carabobo.

¿Cómo conocer o medir las potencialidades del hombre?, ¿Cómo aplicar totalmente ese potencial?, ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y más productivo?, ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción?, ¿Cuáles son las necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero? y ¿cual es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

En la empresa objeto de estudio el departamento de recursos humanos sirve como órgano asesor y de formulación de políticas con respecto a la personal que labora, sin embargo, los procesos de capacitación y capacitación a modo de ver y por experiencia del autor de esta investigación no han sido canalizado a través de una programación cónsona y sistemática. Esto implica que los supervisores del instituto no reciben la capacitación adecuada para el desempeño de sus funciones, en consecuencia esto acarrea situaciones indeseables, como por ejemplo la toma de decisiones sin la lógica correspondiente.

No obstante, existen dependencias de la administración pública que no cuentan con supervisores que demuestre tener un perfil ajustado a las competencias del cargo. Otra causa del problema se evidencia en que los supervisores que allí laboran muchas veces no poseen los conocimientos necesarios para realizar una evaluación, pues cuando son asignados para este cargo no son previamente capacitados. A esto se suma el poco interés que tienen los responsable de los procesos de capacitación, dentro de estas perspectivas, las organizaciones deben considerar a los supervisores como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Al respecto, desarrollar las capacidades del supervisor, proporciona beneficios para los empleados y para la organización, ayuda a los trabajadores a aumentar sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el supervisor sea más competente y hábil. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del supervisor, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Caso contrario, cuando no se cuenta con un supervisor capacitado para desempeñar su rol, se pudiera afectar las oportunidades de desarrollo de carrera de los empleados, el crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando los objetivos empresariales como los individuales.

Partiendo de esta problemática que afecta la buena marcha de las actividades que allí se realizan, la investigación estará dirigida a estudiar la relación entre la capacitación del supervisor y la evaluación de desempeño de los empleados en el Instituto Autónomo de Aeropuertos del Estado Carabobo. Todo ello con la finalidad de ofrecer capacitación que permita a la gerencia capacitar a los supervisores que tiene a su cargo y al mismo tiempo contribuir con los empleados para que cuenten con una evaluación objetiva y confiable de su desempeño.

Ante la situación antes planteada surge la siguiente interrogante o formulación de la investigación ¿Cuál es la pertinencia de la capacitación del supervisor y la evaluación de desempeño de los empleados en el Instituto Autónomo de Aeropuertos del Estado Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la preeminencia de la capacitación que lleva a cabo el Instituto Autónomo de Aeropuerto del Estado Carabobo para los supervisores que laboran en dicha institución.

Objetivos Específicos

Describir el proceso de capacitación en el marco de las instituciones y organizaciones, con el fin de conocer los componentes que rigen en torno al proceso.

Analizar los componentes que intervienen en la capacitación del personal que labora en el Instituto Autónomo de Aeropuertos del Estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

Es evidente que en estos tiempos donde la modernización invade cada día el campo de trabajo en todas sus fases, cuando los hombres deben prepararse para enfrentar sabiamente y con éxito el reto que nos adelanta el futuro, es cuando más se requiere tener recursos humanos preparados y motivados de manera de garantizar la competitividad de las organizaciones. Uno de los aspectos de mayor importancia para su óptimo proceso gerencial es una adecuada evaluación de la actuación laboral de los empleados.

La evaluación de desempeño es un instrumento de gran ayuda en la política administrativa de los organismos pues permite la creación de nuevas pautas a seguir, buscando siempre resultados óptimos en la eficiencia y productividad del organismo, cuyo objetivo macro debe conjugar con los objetivos funcionales de su dependencias y los objetivos individuales del personal. En tal sentido, el determinar la capacitación del supervisor y su efectividad en la evaluación de desempeño de los empleados en el Instituto Autónomo de Aeropuertos del Estado Carabobo, se justifica ampliamente, derivándose un aporte práctico ya que la estructura organizacional del

Instituto Autónomo de Aeropuertos del Estado Carabobo, es de forma piramidal o jerarquizada por lo que se requiere de un supervisor idóneo para evaluar con fundamento la gestión o desempeño de cada uno de los funcionarios.

Adicionalmente, este aporte se traduce en resaltar que la evaluación de desempeño, es una herramienta efectiva al Instituto Autónomo de Aeropuertos del Estado Carabobo, puesto que da una base racional para determinar quienes deben ser promovidos o recibir aumentos de sueldos; y permite que cada individuo sea considerado sobre la misma base que todos los demás. De esta manera se espera que haya menos discrecionalidad, subjetividad o favoritismo al escoger a los individuos más competentes para los ascensos. Asimismo, que la evaluación de desempeño realizada por un supervisor debidamente capacitado, cubra las expectativas y necesidades de esta Institución, para de esta forma ofrecer un mejor servicio y obtener el máximo desempeño de su personal.

En lo concerniente a su aporte práctico, se contemplan aspectos importantes acerca de la evaluación de desempeño, permitiendo la formulación de estrategias, metas, políticas y tácticas que permitan satisfacer con eficacia, eficiencia y efectividad los objetivos y metas que deba cumplir la Institución, aprovechando al máximo las fortalezas y oportunidades a fin de equilibrar o superar las debilidades y amenazas que afecten el logro de los objetivos y metas, permitiendo a la institución objeto de estudio, guiar e integrar las diversas actividades administrativas y operativas a todos sus empleados.

También se resalta el carácter contemporáneo de la temática, debido a que la evaluación del desempeño constituye uno de los subsistemas de la

gestión de recursos humanos, siendo un instrumento altamente productivo para la organización, ya que a través de este se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa, en el Área de RRHH.

También, el estudio se ajusta a las líneas de investigación de la Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales ya que su contenido resalta aspectos inherentes al factor humano dentro de las organizaciones, su desempeño y evaluación. Finalmente, puede servir de antecedentes a futuros interesados en la temática, quienes contarán con un aporte a considerar relacionado a los recursos humanos en el ámbito laboral.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico o referencial es definido por Delgado, Colombo y Orfila (2002) como “el contexto o marco conceptual en el cual se encaja o se le da sentido al problema planteado, lo cual exige un trabajo arduo y organizado de la revisión documental sobre aspectos que están ligados al problema planteado” (p.33). En función de lo expresado por los autores, se presentan en este Trabajo de Grado, los Antecedentes de la Investigación y luego se desarrollan las Bases Teóricas, así como las bases legales respectivas a la temática relacionada con

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de investigación son aquellos estudios que de acuerdo con Tamayo, M. (1999) “pueden ser tomados en consideración debido a que aportan elementos de interés en torno a la temática a investigar. Asimismo, se corresponden con las variables implícitas en el estudio” (p.8). A continuación se presentan los antecedentes que guardan estrecha relación con las variables de estudio y que por su contenido se considera relevantes mencionar, porque se ajustan a los objetivos que se pretenden abordar con la finalidad de alcanzar el objeto de estudio de la presente investigación. De los estudios presentados en los trabajos especiales de grado y artículos relacionados, se puede decir que servirán de orientación en la investigación dirigida a estudiar lo relativo a la capacitación.

Medina Caira (2010) en su tesis titulada: **Análisis De Capacitación Del Personal Administrativo De La Facultad De Ingeniería De La Universidad De Carabobo**, presentada en el Área de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hizo énfasis en que el mundo laboral se ha expandido progresivamente, debido a la influencia global, que ha propiciado mayores exigencias en las organizaciones de hoy, por lo que han tenido que adaptarse los vertiginosos cambios para alcanzar una ventaja competitiva en el mercado actual. Por esta consideración para la autora es importante contar con un recurso humano con capacidades que permita un desempeño laboral eficiente y efectivo para lograr los objetivos y metas propuestas. Teniendo como objetivo analizar la capacitación del personal administrativo que labora en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

El estudio corresponde a una investigación descriptiva apoyada en una revisión bibliográfica ó documental y sustentada en un diseño de campo. Se utilizó como técnica e instrumento de recolección de datos la observación, revisión documental y se aplicó una entrevista y un cuestionario, el cual fue validado por 3 expertos, además se utilizó el Coeficiente Alpha de Conbrach, el cual arrojó como resultado 0,88. Entre las conclusiones obtenidas se pudo detectar debilidades en los procedimientos de capacitación aplicados en la Universidad de Carabobo, los cuales no corresponden los requerimientos del personal administrativo que conduzcan satisfacción y motivación del personal, para el desarrollo de sus funciones. Recomendándose reforzar los planes. Este trabajo de investigación, resulta un aporte relevante para el presente estudio, por cuanto describe el proceso de capacitación para una institución pública. , referente puntual para la presente investigación.

Petit, Nataly (2011) en su tesis de maestría titulada: **Capacitación Integral Basado En Aprendizaje Continuo Para El Desarrollo Del Recurso**

Humano Que Labora En El Area De Mercadeo Y Ventas (Caso De Estudio Industrias Isotex), presentada ante la Universidad de Carabobo, tuvo como propósito Analizar como incide la capacitación integral basada en el aprendizaje continuo estableciendo una ventaja competitiva para el desarrollo del Recurso Humano que labora en el área de mercadeo y ventas de Industrias Isotex.

Para el desarrollo de la investigación la investigadora recalcó que A través del tiempo, la necesidad de las empresas de ser más competitivas en los distintos mercados, lleva a las industrias a hurgar las formas más idóneas para alcanzar la eficiencia en el amplio panorama que ofrece el mundo de la gerencia. En este sentido, destaco que el fenómeno de la globalización inciden en las sociedades por lo cual actualmente se hace obligatorio un análisis profundo de los cambios fundamentales en los negocios, entre los cuales el desarrollo del capital humano tiene un efecto distinto al tradicional. Así mismo, enfatizo que en el siglo XXI se tiene que hablar de estrategias globales de mercadeo e integración del negocio, lo que hacen imprescindible identificar las principales brechas desde el punto de vista de importancia de los recursos humanos y estos cambios de enfoque se deben, fundamentalmente a la importancia que tiene la capacitación integral del recurso humano, por sus competencias, por su aporte al éxito, viabilidad y competitividad de las organizaciones a las cuales prestan sus servicios.

En este sentido, en las empresas dedicadas a la comercialización de los productos se hace necesario capacitar al personal de ventas, para lo cual, el uso de métodos, técnica y demás procedimientos permite consolidar un equipo humano en pro de los propósitos y objetivos que se ha propuesto la organización, en consecuencia, la investigación desarrolla todo el proceso de capacitación en mercadeo. Es de carácter descriptivo y de campo. Tiene una muestra de 20 vendedores y realiza un sondeo de lo externo e interno de la

organización a la par de la capacitación. Concluye que la capacitación es determinante para el desempeño de los vendedores y el éxito organizacional. Esta investigación es de vital importancia para el presente trabajo especial de grado por cuanto permite revisar a profundidad el proceso de capacitación en las organizaciones.

Granadillo (2005), en su trabajo de investigación para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Área de Postgrado, Universidad de Carabobo, titulado: **Capacitación de los empleados administrativos de la Dirección de Planta Física de la Universidad de Carabobo**, el mismo tuvo como objetivo Analizar la capacitación de los administrativos de la Dirección de Planta Física de la Universidad de Carabobo, para mejorar la capacitación del personal e identificándose con los objetivos de la organización. Metodológicamente el estudio fue de nivel descriptivo, orientado a la investigación de campo, apoyada en una investigación documental. La población utilizada para la obtención de información fue doce trabajadores administrativos de la Dirección de Planta Física, los cuales conforman la muestra. Los resultados obtenidos permitieron concluir que existe una gran necesidad de optimizar los planes de capacitación, a través de procesos de aprendizajes que coadyuve al desarrollo del empleado dentro del área donde se desempeña, con el propósito de alcanzar metas propuestas y satisfacer necesidades.

El estudio señalado resultó ser un aporte muy significativo para la presente investigación, dado que la capacitación incide directamente en el desarrollo de los individuos permitiéndoles tener un mejoramiento continuo que incremente sus conocimientos, habilidades y destrezas para un desempeño laboral eficiente. Los programas de capacitación son

determinantes para que los trabajadores puedan alcanzar los objetivos tanto individuales como institucionales.

Rivas, Alexandra (2010) en su tesis titulada **correspondencia del desempeño laboral del personal administrativo de la facultad de ciencias económicas y sociales, con los planes de capacitación aplicados en la universidad de Carabobo**, enfatizo en que las organizaciones hoy en día se han visto afectadas por un mundo globalizante, que ha propiciado cambios convulsos, que demandan nuevas habilidades y destrezas, razón por lo que han tenido que adecuarse a las nuevas exigencias, apoyándose en un talento humano con capacidades, que les permita lograr los objetivos y un desempeño laboral eficiente y efectivo. La investigación busco como propósito determinar la correspondencia del desempeño laboral del personal administrativo de FaCES, con los planes de capacitación aplicados en la Universidad de Carabobo. El estudio fue de carácter descriptivo y de campo, apoyado en un análisis documental. Se utilizó como técnica e instrumento de recolección de datos la observación, revisión documental y se aplicó un cuestionario, validado por 3 expertos en el área y se utilizó el Coeficiente Alpha de Conbrach, el cual arrojó como resultado 0,88, siendo el instrumento altamente confiable. Entre los resultados obtenidos se pudo evidenciar la fractura que existe entre los planes de capacitación y el desempeño laboral y se detectó las debilidades en los procedimientos para llevar a cabo la capacitación del personal administrativo de FaCES, por lo que se concluyó que el desempeño laboral no está en correspondencia con una capacitación sostenida que genere satisfacción y motivación del personal, para el desarrollo de sus funciones.

Esta investigación es relevante para este estudio, dado que permite recoger el estudio efectivo de las acciones formativas, que se llevan a cabo en las organizaciones publicas

Bases Teóricas

La estructura de contenido de las bases teóricas varía de acuerdo al problema objeto de estudio que se plantee en cada investigación. Su estructura surge de acuerdo al conjunto de variables que surjan de la temática, del enfoque de la investigación, del enunciado del problema, del sistema de objetivos, del sistema de preguntas que se exprese en la formulación del problema. Al respecto, Delgado, Y., Colombo, L. Y Orfila, R. (ob. cit) definen las bases teóricas como “el contexto o marco conceptual en el cual se encaja o se le da sentido al problema planteado, lo cual exige un trabajo arduo y organizado de la revisión documental sobre aspectos que están ligados al problema planteado” (p.56)

Administración de Recursos Humanos

El factor humano es uno de los más importantes dentro de cualquier organización, pues de ello depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos; este representa el activo más importante con que cuenta una organización por lo que, su efectiva gerencia es la clave del éxito. Toda organización por muy pequeña que sea, debe contar con políticas que le permita mantener a su personal motivado en el desempeño de sus actividades laborales. La administración de personal debe lograr y mantener relaciones productivas con todos los integrantes de la organización, aprovechando al máximo el desarrollo

individual de todos sus miembros. En razón de lo antes expuesto es imprescindible la existencia de un buen programa de evaluación del desempeño para que supervise y capacite para tener motivado a su personal orientándolos al rendimiento como su eficiencia para mantenerlos entusiastas tomando en cuenta sus aspiraciones de crecimiento en conjunto la organización.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos de la organización. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. No se debe olvidar que las Empresas u Organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

Igualmente, los autores Werther y Davis (1999), resaltan los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos, los cuales son:

- ✓ **Los objetivos sociales** donde la contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables.
- ✓ **Los objetivos corporativos** en donde el administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización.

- ✓ **Los objetivos funcionales** en la cual se debe mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía.
- ✓ **Los objetivos personales** en el que la Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

De cualquier forma; los autores enfatizan el proceso de estructura presentes en cada organización en el cual se deben los objetivos como lineamientos que el proceso de desempeño laboral. Por tanto la Administración de Recursos Humanos (ARH) es el resultado de las aportaciones de distintas etapas, que se producen cronológicamente, si lo situamos en el ejemplo concreto de los Estados Unidos, donde nace esta disciplina, sin embargo para efecto de esta investigación se pueden situar etapas que hacen posible la comprensión de lo que hoy se conoce como ARH. En ese sentido, aun cuando la ARH, ha tenido sus etapas, no implica ello que en todos los países del mundo se han presentado las mismas situaciones y los mismos avances con respecto a lo que se conoce de la teoría y sus aportes, sin duda que cada país tiene en su contexto diversas situaciones que lo identifican, entre ellos están aquellos países avanzados o desarrollados, los que se encuentran en vías de desarrollo entre otros, en donde se puede dar el caso de etapas ya superadas hace décadas en los países avanzados, pero que sin embargo no se han manifestado en otros de

desarrollo económico más tardío. Inclusive en un mismo país pueden coexistir tales diferencias.

El desarrollo de la ARH, tampoco puede ser visto como un modelo igual en todos los países, no puede ofrecerse como un modelo lineal, ya que cada empresa tiene su propio sistema y por consiguiente su propia dirección, lo que puede ser considerado para una importante para otro no lo puede ser, así mismo a nivel de experiencias en los países, implica ello que en un país puede ponerse en práctica por ejemplo un sistema de incentivos, o una nueva organización del trabajo y resulte una novedad, pero para otros países sin embargo puede que no lo sea.

El aporte a esta teoría sigue estando presente en todos los proyectos que conlleva el estudio de los Recursos Humanos, aun cuando en estos momentos se asiste a otros enfoques integrados a la Gestión de los Recursos Humanos que lleva a la mejor comprensión de la teoría, y que se vinculan a su vez a enfoques preferentemente económico del trabajo, trascendiendo los aspectos que hasta el pasado siglo estuvieron bien posicionados es decir, enfoques que logren trascender el aspecto técnico, jurídico, psicosociológico entre otros, que hasta ahora han sido los más dominantes. No obstante los Recursos Humanos siguen siendo los activos más importantes para las organizaciones, aún cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son también recursos necesarios para la organización, los empleados - Recursos Humanos- (RH) tienen una importancia sumamente considerable. Los RH proporcionan la chispa creativa en cualquier organización, por tanto la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de

distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, de establecer inclusive las estrategias para la organización. Sin los RH es imposible que una organización logre sus objetivos, por tanto. la dirección de RH es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones. Milkovich y Boudreau (1994, p. 2)

Así entonces los sistemas que conforman la Administración de los Recursos Humanos según Milkovich y Boudreau (1994)

- Provisión de Personal: el cual es aquel que permite determinar la composición de los Recursos Humanos de una organización. Planteándose así interrogantes como ¿Cuánta gente se debe contratar?, ¿Qué habilidades, capacidades y experiencias deben poseer los RH? ¿Cuándo y cómo deben transferirse, reclutarse o ser despedidos? ¿Cómo se selecciona a los individuos apropiados para cada caso? Estos son parte de los puntos y aspectos que debe contemplar la provisión de personal.

- Desarrollo y Capacitación: Estas actividades relativas a la capacitación y a la capacitación suelen ser una de las más costosas y más comunes, enseñan nuevas habilidades, refinan las ya existentes y afectan las actitudes de los empleados. Constituyen un poderoso medio para elevar la eficiencia y equidad de la organización en especial cuando se encuentran integradas con otras actividades de los Recursos Humanos.

- Compensación: Es sin lugar a duda una de las actividades más importantes, posicionar el salario de la organización en relación con el de su

competidor, asegurar diferencias de salarios equitativas entre empleados y el director si los aumentos salariales deben basarse en medidas de desempleo son uno de los grandes aspectos de la compensación

- Relaciones con el Sindicato y los empleados: Las actividades de las relaciones con los empleados promueven que haya armonía entre los directores y los empleados, la relación con los sindicatos, incluyen convenios y administración de contrato, es el aspecto más evidente las relaciones de empleado.

Estas son las cuatro principales actividades de la dirección de los Recursos Humanos, no obstante de qué manera se diseñan y se dirigen estas actividades depende de dos fases: Las condiciones de los Recursos Humanos que enfrentan la organización y los objetivos que se han establecidos. Las decisiones acerca de estas actividades conforman la estrategia de los RRHH, y sus resultados se evalúan como parte del proceso de la supervisión de las condiciones.

Esta investigación se desarrollara bajo el sustento del Sub-sistema de la Administración de los Recursos Humanos, conocido como Capacitación, Capacitación y Desarrollo, a tal efecto, para la mejor comprensión del estudio, este subsistema fija los siguientes criterios según texto guía de la Organización Internacional del Trabajo en su Modulo 2 (2004), la cual señala:

- ✓ Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza de trabajo.

- ✓ Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando la realización continua del personal humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- ✓ Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

Así mismo, la ARH, designa la clase de actividades dedicadas a identificar las necesidades del personal en una organización siendo estas: la contratación de empleados, el diseño de su trabajo, su capacitación, la evaluación de su desempeño y la administración de su remuneración. Por otro lado habrá de tomarse en cuenta los planes de una organización, el significado de su misión, sus objetivos, estrategia y política que explican la elección de la actividad y la tecnología, así como la elección de su diseño, el significado de su estructura y las normas concernientes a la coordinación, los planes, actividad, tecnología y el diseño implican las tareas que debe cumplir el personal.

A tenor de lo expuesto, las organizaciones como sistema abierto se han venido gestando a través de las épocas y manifestando a través de:

- ✓ La Escuela de la Organización Científica del Trabajo, cuyo arranque tuvo lugar con la aparición del libro Principles of Scientific Management del norteamericano Frederick Taylor en 1907, y los estudios equivalentes en Europa, el francés Henry Fayol, siguiendo el alemán Max

Weber, mencionando como parte integradora de esta tendencia se encuentra también Luther Gulik y a Lindall Urwick.

- ✓ La Escuela de las Relaciones Humanas, iniciándose en 1927, con los experimentos tan nombrados y conocidos en Hawthorne por Elton Mayo.

- ✓ La Escuela de los Recursos Humanos, fijada desde 1960 con la publicación de *The Human Side of Enterprise* (El lado humano de la empresa) de Douglas Mac Gregor, sumando a Maslow, a Hertzberg, Lewin, Likert Rensis, Chris Argüiris entre otros.

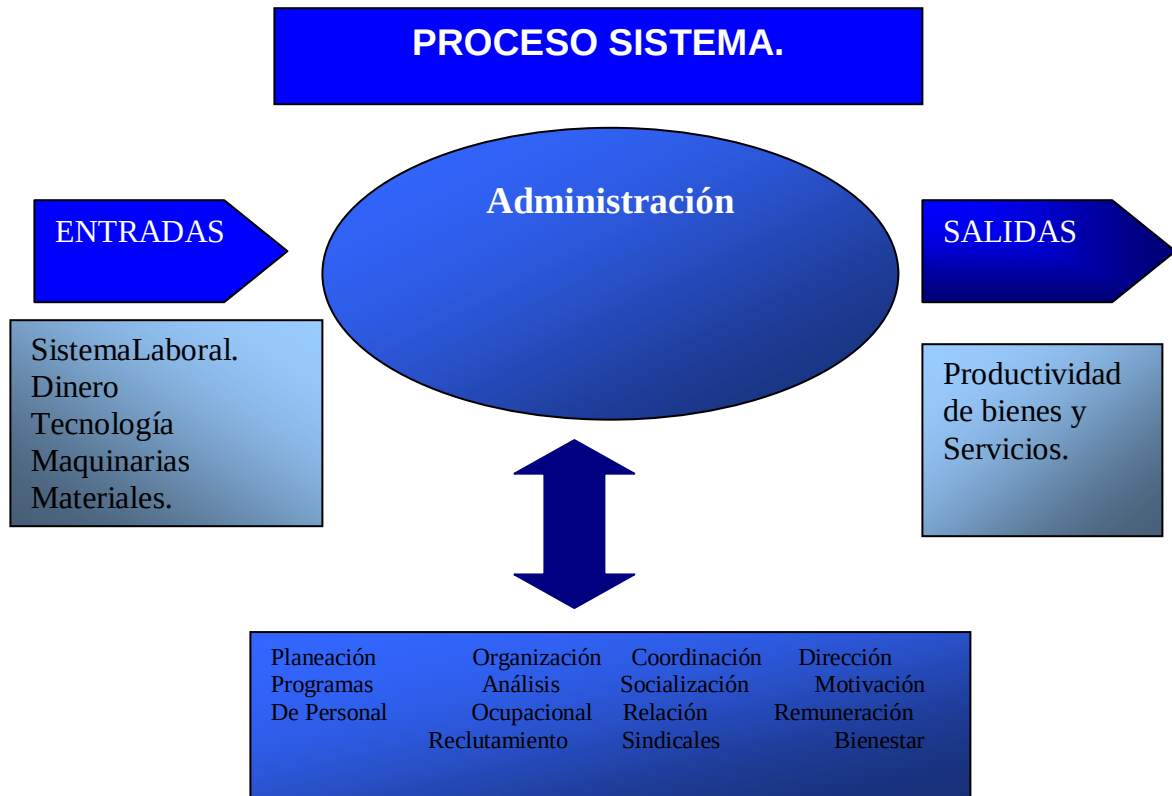
- ✓ La Escuela de los Sistemas, donde se concibe la organización científica del trabajo, hace énfasis en las funciones del mando, la organización del trabajo, y la estructura formal de la organización, las escuelas humanistas privilegian al individuo y las interrelaciones personales e informales de él con la dirección. Sin embargo estas dos tendencias no lograron central su atención en las relaciones tanto formales e informales de los individuos entre sí, del individuo y su subgrupo, los subgrupos entre sí, los subgrupos y la organización y también las relaciones de la organización y su entorno. Este honor se le debe a la Escuela de los sistemas.

Por tanto el estudio de la Administración de Recursos Humanos es considerado como un sistema dado que las actividades están interrelacionadas, es decir, las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos, donde cada actividad se relaciona directamente con las demás, sin obviar los objetivos fundamentales de la Administración de Personal, como las

sociales, organizacionales, funcionales e individuales. Este enfoque lleva a interpretar el sentido que tiene los recursos humanos dado que se basa en la creencia según la cual la prosperidad de las organizaciones y por extensión de la sociedad se logre como una consecuencia de la dignificación del ser humano. En términos generales puede expresarse un sistema como un conjunto que interactúan para alcanzar un resultado.

El sistema de administración de recursos humanos procesa relaciones interpersonales, regulaciones técnicas para lograr el desempeño laboral, lo que permite un desarrollo integral de los Recursos Humanos, es por ello, las actividades de un departamento de Recursos Humanos en las organizaciones se conciben en términos de acciones interrelacionadas donde estos guardan relaciones recíprocas, se afectan e influyen entre ellos, en tal sentido el sistema de administración de recursos humanos constituye un sistema donde se ve afectado por el entorno, en el cual se lleva a cabo, evidenciándose lo anterior en la siguiente figura:

Figura 1: SISTEMA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



Fuente: Castillo, José (1992)

Se destaca que el aporte de esta teoría se orienta en los que representa los grandes desafíos del entorno a la empresa actual, donde bien es conocido que toda organización considerada como organismo vivo, como sistema social abierto, recibe influencias externas del entorno,

así como la necesidad de estar sometido a los cambios, siendo varias las fuerzas que inciden sobre el desarrollo y la adaptación de la empresa al medio como:

- ✓ La legislación
- ✓ Los sindicatos
- ✓ Las asociaciones de consumidores
- ✓ La tecnología y su desarrollo
- ✓ La competencia
- ✓ Los valores sociales
- ✓ Sus trabajadores y empleados

Todos estos factores han sido significativos en el marco de la administración de las organizaciones.

La capacitación en la Empresa: Un sistema Formal.

La capacitación en la organización interviene en un contexto económico, organizacional y de relaciones socialmente complejas. Los actores son múltiples, propietarios, asalariados, organizaciones sindicadas, organizaciones patronales, decisiones gubernamentales, sin olvidar a las multinacionales. La capacitación no es algo natural, consensual, se da en un contexto complejo en el que hay conflicto entre actores y donde pueden

existir periodos de mayor equilibrio. En este sentido, la capacitación es un instrumento de cambio, un recurso entre otros de la dirección empresarial. Ella puede además, promover, reclutar, modificar sueldos, despedir entre otros para resolver problemas. En este sentido, la capacitación provee de comportamientos y conocimientos para que la empresa aplique exitosamente una nueva tecnología y /u organización de la producción.

Por tanto, la capacitación juega un papel fundamental en la administración de los recursos humanos, específicamente, en el subsistema de desarrollo, mediante la cual se incrementan los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar una determinada labor. La siguiente tabla refleja diversas definiciones de capacitación, las cuales son expuestas por diversos autores.

Tabla 2
Definiciones de Capacitación

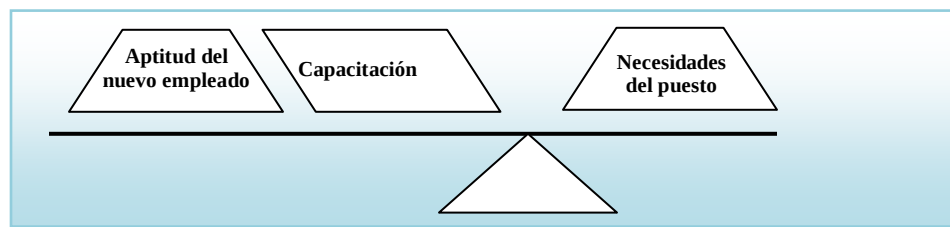
Autor	Definición
Alles (2006)	Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.
Bolanlder, Sherman y Snell (2001)	Generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros
Dessler (2001)	Métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales conocimientos y habilidades, que requieren para desempeñar su trabajo.
Werther y Davis (2000)	Actividades enfocadas a enseñar a los empleados cómo desempeñar su puesto actual.

Fuente: Medina (2010)

De acuerdo a estas definiciones, se puede afirmar que la capacitación va dirigida al recurso humano, con la finalidad de perfeccionarlo para que desempeñen efectivamente sus funciones, incrementando los conocimientos, habilidades y destrezas, requeridos en determinado puesto de trabajo.

Por otra parte para Werther y Davis (2000), la Capacitación ayuda a aumentar la aptitud de un empleado para un determinado puesto y auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden conducir al desarrollo del personal para cumplir futuras responsabilidades. (Ver Figura 2)

Figura 2: Equilibrio de la Capacitación



Fuente: Medina (2010), a partir de Werther y Davis (2000),

La figura planteada por Medina (ob.cit), hace comprender que la capacitación conduce a un cambio de aptitud y comportamiento del empleado, el cual permite cubrir las necesidades de un puesto de trabajo, de manera que el recurso humano esté capacitado para desempeñar eficientemente sus labores y dar respuestas oportunas en su ambiente laboral.

En este orden de ideas la capacitación es una técnica de capacitación que brinda a una persona o un individuo un conjunto de actividades cuyo

propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro en donde este puede desarrollar sus conocimientos, habilidades y actitudes de manera más eficaz.

Para Chiavenato (2002) “Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos” (p.49). Además implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Es necesario destacar las diferencias existentes entre la capacitación, el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo, por lo que resulta necesario identificar las mismas:

Tabla 1: Diferencias entre capacitación, formación, adiestramiento y desarrollo

CAPACITACIÓN	FORMACIÓN	ADIESTRAMIENTO	DESARROLLO
Se relaciona con los valores familiares.	Va dirigida a los altos mandos.	Va dirigido más hacia los sistemas operativos.	Es el proceso integral de aprendizaje y crecimiento de todo ser humano.
Es un proceso con características principalmente humanas.	Es a largo plazo.	Es a corto plazo.	Es un proceso continuo de capacitación, interpretación y asimilación de los estímulos del medio ambiente.
Procura la maduración total de los individuos.	Va dirigido al cambio de actitud (comportamiento).	Va dirigido hacia el cambio de aptitudes (habilidades y destrezas).	Es un plan institucional, en donde los supervisores con el apoyo y guía del área de RH crean planes de desarrollo.
Es a largo plazo.	Es más teórica.	Es más práctica (actividades operativas).	Es a largo plazo.
	La capacitación es generalizada.	La capacitación va dirigida hacia un área específica a adiestrar.	Te prepara para puestos futuros.

Fuente: Hill, Estrada y Bosch (2003).

De estos procesos descritos con antelación, se puede indicar que todos son procesos de carácter integral cuyo objetivo principal es facilitar el completo crecimiento del individuo en todos los aspectos-profesional, personal, social e incluso espiritual-de su vida.

la capacitación puede ir dirigida a lograr mejoras en el desempeño de las personas tanto a nivel social, como personal y laboral, también lo es el hecho de que cada tipo de capacitación presenta características particulares, a tal efecto en el presente trabajo de grado se señalan las características de la capacitación profesional:

- Es la primera etapa de desarrollo profesional de una persona o varias
- Se caracteriza por una programación curricular y/o cursos de capacitación en alguna disciplina.
- Permite a quien la obtiene alcanzar niveles profesionales cada vez más elevados.
- En general son programas a mediano, y largo plazo.

En este sentido, se puede decir que una de las características de la capacitación que he venido tomando auge en años recientes, es que la misma ya no facilita solo el desarrollo y mejoramiento del trabajador en su puesto de trabajo, sino que también puede garantizarle un nivel de vida óptimo, a través del mejoramiento en sus relaciones interpersonales tanto en la organización, como en la sociedad en general.

Objetivos de la Capacitación:

Son muchos los tratadistas del tema de Capacitación, Capacitación, Desarrollo Profesional que abordan los objetivos y /o propósitos de esta, sin embargo para efecto de esta investigación Bayón (2002), plantea como objetivo de la capacitación los siguientes:

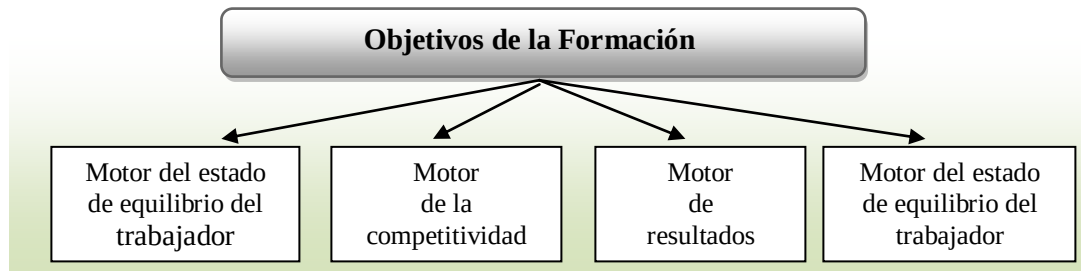
Equilibrio del Trabajador: Está representado por la adaptación del trabajo a su función dentro de la empresa, a su clima laboral y a sus posibilidades de futuro. La empresa debe buscar el más alto equilibrio como estado óptimo del trabajador: para él punto de vista humano y para el punto de vista laboral.

Competitividad de la empresa: Ante el alto nivel de competencia actual, la manera de sobrevivir de una organización está en tornarse competitiva, pero esto no se logra sin el apoyo de un personal bien formado profesionalmente. Por lo que es imprescindible que la capacitación sea un elemento presente en todos los niveles de la organización.

Mayor Producción, mayores resultados: Como consecuencia de la capacitación , se pueden obtener incrementos de eficacia del trabajador, generándole al trabajador un alto grado de satisfacción que se ven reflejados en los resultados de la organización, creando así mejoras en rendimientos y beneficios.

Desarrollo de personal: La posibilidad de éxito, la capacidad de crecimiento y el nivel de satisfacción de un individuo dentro de una organización, son aspectos que se hallan estrechamente relacionados con la capacitación ; por lo que se debe estructurar un proceso de capacitación que permita el desarrollo individual y colectivo del personal de la organización.

Figura 3: Objetivos de la Capacitación



Fuente: Bayón (2002)

En este sentido, los objetivos de la capacitación refleja los resultados esperables de las acciones formativas, en función a las metas de la organización. En este sentido, deben estar claramente definidos y con criterios basados en la productividad, calidad y desarrollo de las personas. Tal como lo expresa Wilson (2005:46), "los objetivos de la capacitación no son más que definiciones de rendimiento que quiere que los empleados alcancen una vez finalizado el programa de capacitación".

No obstante, en líneas generales los propósitos de la capacitación permiten:

Fortalecer y desarrollar las competencias técnico-profesionales polivalentes, en términos de contenidos tecnológicos y de transferibilidad de saberes a diferentes ocupaciones de un mismo campo profesional.

Favorecer la implementación de acciones que tengan por objetivo integrar socio-laboralmente a personas con necesidades especiales.

Incluir a diversos grupos poblacionales -respetando su idiosincrasia, edad, nivel de educación formal, historia laboral, sexo, procedencia, etc.- en acciones de capacitación Profesional que personalicen la enseñanza en términos de necesidades de aprendizaje, intereses vocacionales y necesidades nacionales y/o regionales y/o sectoriales, recuperación de capacidades básicas, capacitación de competencias profesionales, ritmo de aprendizaje.

Los Planes de Capacitación:

Un plan de capacitación, se conoce como un marco de acción en materia de capacitación profesional por lo cual, se deben tener en cuenta todos los recursos financieros, tecnológicos, físicos, etc. con los que cuenta una organización para llevar a cabo dicho plan. En este sentido, el Libro Blanco del Plan de Capacitación (2003:7) establece que el plan de capacitación es marco integrador de todas las acciones formativas que serán aplicadas para el desarrollo efectivo de las habilidades y destrezas de los trabajadores de una organización, en relación a este punto se cita lo siguiente:

Es el resultado del consenso entre los diferentes agentes implicados. Ello significa apostar por el establecimiento de un marco integrador de todas las actuaciones en materia de Capacitación Profesional y desde una perspectiva global, superadora de los enfoques basados en la suma de reformas parciales en los diversos subsistemas de Capacitación Profesional.

En el caso de Venezuela el instituto Nacional de Capacitación Educativa (INCE), el cual es un ente regulador de la capacitación de los trabajadores y posee un reglamento que establece su propia definición de lo que es el plan de capacitación, el cual cita en las Disposiciones Administrativas para el Ejercicio del Derecho al descuento establecido en la Ley Sobre el INCE (2005: art. 9) lo siguiente:

En Venezuela la capacitación profesional se lleva a cabo a través del Instituto Nacional de Capacitación Y Educación Socialista (INCES) el cual es un organismo autónomo con personalidad jurídica y patrimonio propio, adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Economía Comunal, creado por Ley el 22 de Agosto de 1959 y reglamentado por Decreto el 11 de Marzo de 1960 bajo la denominación de Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE). En el 2003 de acuerdo con Decreto publicado en la Gaceta Oficial N° 37.809 de fecha 03 de Noviembre, se reforma el reglamento de la Ley del INCE, con la finalidad de reorganizarlo y adecuarlo a los intereses del país y al proceso de reconversión industrial, proceso que enmarca posteriormente su concepción y visión, dentro del ámbito de un socialismo abierto y participativo.

Para este instituto un plan de capacitación es aquel instrumento que fundamenta, consolida y sistematiza las acciones de capacitación de los trabajadores que ejecutan las empresas aportantes, bajo la supervisión de la Institución.

Para Cejas y Grau (2008) la implementación de los planes de capacitación contribuyen no solo a la transmisión de los conocimientos estándares sino que son un medio privilegiado de cristalización y aprovechamiento de la experiencia, optimizando un saber hacer que los propios profesionales han ido construyendo en sus puestos de trabajo, al estar en contacto con procesos tan diversos como pueden ser los de organización, planificación, apoyo logístico, técnico o didáctico, en la elaboración de programas, etcétera.

Todo plan, está compuesto por elementos y procesos que lo integran cuya operación debe estar sincronizada para poder lograr resultados satisfactorios. Este es el caso del plan de capacitación profesional, el cual está integrado por una serie de elementos que determinan el curso o la ejecución del mismo. A fines de dar cumplimiento con el parágrafo único de las Disposiciones Administrativas para el Ejercicio del Derecho al descuento establecido en la Ley sobre el INCES, se establece que el plan de capacitación profesional debe cumplir con la misión de cada organización, por lo que para su formulación se deben considerar los siguientes elementos:

Misión y Visión de la Empresa.

Diagnóstico de las necesidades para la planificación de la capacitación profesional del recurso humano, con la participación y consulta de la fuerza productiva y laboral.

Herramientas y/o metodologías empleadas para la obtención del Diagnóstico de las Necesidades de Adiestramiento (DNA).

Denominación de cargos y número de puestos de la organización, objeto del Plan de Capacitación Profesional.

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

Organigrama Estructural de la empresa en relación al Plan de Capacitación Profesional.

Relación de “Cursos Solicitados al INCES” y Relación de “Cursos a dictar por Entes Didácticos y Empresas Aportantes” basada en la distribución de la Pirámide Ocupacional, no excediendo la sumatoria de ambos del factor tres (03).

Proyección de los Aportes Trimestrales.

Comprobantes de pagos de los cuatro (04) últimos trimestres.

Incluir cursos dirigidos a desarrollar acciones de carácter social y participativo en el trabajador, a fin de brindarle el conocimiento de las organizaciones socio-productivas. (pág. 4 - 5)

Enfoque Sistémico De La Capacitación En Las Organizaciones.

En el texto de Administración de Recursos Humanos de Bohlander, Sherman y Snell (2003) se plantea que el principal objetivo de la capacitación es “contribuir a las metas globales de organización”, por lo tanto es preciso “desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias

organizacionales”. En este sentido el enfoque sistémico esta constituido por cuatro fases: evaluación de necesidades, diseño de programa, instrumentación y evaluación. (Figura 3)

Figura 3: Enfoque Sistemático de la Capacitación



Fuente: Cabrera (2011)

A continuación se detalla cada una de las fases mencionadas.

Fase 1: Detectar necesidades de capacitación
--

Todo proceso de capacitación requiere tener en cuenta, si existe y que tipo de necesidad se requiere para mejorar las capacidades del recurso humano, que les permita desarrollar de manera eficiente y eficaz las labores que realiza en la organización, por tanto los autores citados (Bohlander, Sherman y Snell) plantean que los directivos y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requiere, cuando se necesita, quien lo precisa, que métodos son los más adecuados para mejorar las capacidades del empleado. Cuando se detecta que los empleados no alcanzan los objetivos de productividad, esto podría ser una señal de que se requiere capacitación. Para asegurar que la capacitación sea adecuada y esté enfocada en los aspectos prioritarios, los encargados de llevar a cabo el proceso debe realizar la evaluación de necesidades de forma sistemática.

Igualmente para Wether y Davis, Dolan, Schuler y Valle, Chiavenato, Bolanhder, Sherman y Snell, el análisis del proceso de capacitación come identifica como: Análisis Organizacional, Análisis de Tareas y Análisis de Personas. A continuación se detallan brevemente cada uno de ellos:

Análisis Organizacional

El primer paso en la evaluación de necesidades es identificar las fuerzas generales que pueden influir en las necesidades de capacitación. El análisis organizacional es la observación del entorno, estrategias y recursos de la

organización para definir áreas en las cuales debe concentrarse la capacitación.

Análisis de Tareas

El segundo paso en la evaluación de las necesidades de capacitación es el análisis de tareas. Este análisis supone revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para ejecutar tales actividades. A menudo, el análisis de tareas es más detallado que el de puestos, pero el propósito global consiste en determinar el contenido exacto del programa de capacitación. El primer paso en el análisis de tareas es identificar todas las tareas u obligaciones que se incluyen en el puesto y el segundo es señalar los pasos que da cada el empleado para realizar una tarea. Los programas de capacitación basados en el análisis de tareas orientadas al trabajo pueden volverse obsoletos a medida que el trabajo sufre un cambio dinámico, los programas basados en la evaluación de necesidades en conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes, son más flexibles, y quizá tengan mayor durabilidad.

Análisis de Personas

Una vez que se concluyen los análisis de la organización y de las tareas, es necesario realizar un análisis de personas a la que hay que capacitar. En este aspecto se hace necesario determinar, qué empleados requieren capacitación y quiénes no la necesitan. Una de las estrategias más utilizadas para recabar la capacitación de las personas en la organización, es a través de la evaluación de desempeño. Sin embargo, si las mismas pueden revelar quién no cumple las expectativas, por lo general no manifiestan los

motivos. Si las deficiencias del desempeño se deben a problemas de habilidades, es probable que la capacitación sea una buena opción. Por otra parte, si las fallas detectadas en el desempeño pueden ser causadas por desmotivación o a factores ajenos al control del empleado, quizá la capacitación no sea la respuesta. En último término, el gerente debe reunirse con el empleado para hablar de las áreas susceptibles de mejora, de modo que ambos puedan determinar los enfoques de desarrollo que representarán el beneficio máximo.

El análisis de personas es importante por varias razones. Primero, porque un análisis minucioso ayuda a las organizaciones a no caer en el error de enviar a todos los empleados a capacitación cuando algunos no la necesitan. Además, ayuda a los gerentes a determinar qué pueden hacer los elegidos cuando empiecen su capacitación, de modo que sea posible diseñar programas que enfoquen las áreas de deficiencia. La incapacitación que se puede extraer mediante este análisis, facilitaría el proceso de capacitación, ya que se determinaría el tipo de capacitación y el nivel se requiere. Todo programa de capacitación enfocado en un análisis de necesidades permite dar respuestas inmediatas a las deficiencias o fallas presentes en la organización.

Fase 2: Diseño del programa de capacitación

Una vez que se detectan las necesidades de capacitación, los resultados obtenidos deben suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse, teniendo en cuenta lo siguiente: que se enseña, quien aprende, cuando se enseña, donde se enseña, como se enseña y quien enseña. Los programas deben elaborarse de tal manera

que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el esquema no sean violentos, ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en tres cuestiones relacionadas: objetivos de capacitación, disposición y motivación de la persona y principios de aprendizaje.

Objetivos de la Capacitación

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados, de un adecuado programa. Los objetivos de capacitación deben ser claros, ya que constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales, y elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

Disposición y motivación de la persona:

Existen dos condiciones previas para que la capacitación influya en el éxito de las personas que la reciben. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es la motivación, para que se tenga una capacitación óptima, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

Utilizar el refuerzo positivo.

Eliminar amenazas y castigos.

Ser flexible.

Hacer que los participantes establezcan metas personales.

Diseñar una instrucción interesante.

Eliminar obstáculos físicos y psicológicos.

Es por ello, que la motivación va unida a la buena disposición como elementos claves para mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas, que conlleven al empleado a lograr los objetivos y metas propuestas.

Principios de Aprendizaje en la capacitación

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Bohlander y otros (ob.cit), expone los principios de aprendizaje de la siguiente manera:

Establecimiento de metas: cuando el instructor explica las metas y objetivos a los participantes.

Significado de la presentación: señala el material por aprender de la manera más significativa posible.

Modelado: resalta los rasgos sobresalientes de la capacitación conductual. Se puede transmitir el mensaje a través de ejemplificaciones e imágenes.

Diferencias Individuales: cada persona tiene su propio ritmo y forma de aprender. Los programas de capacitación debe tomar en cuenta y ajustar a

las diferencias individuales, a fin de facilitar el estilo y la velocidad del aprendizaje de cada individuo.

Práctica activa y de repetición: aquello que las personas hacen todos los días se convierte en parte de un repertorio de habilidades. Los participantes deben tener oportunidades frecuentes de practicar las tareas de su puesto en la forma en que se supone que lo harán.

Aprendizaje global y parcial: la mayoría de los puestos y tareas pueden dividirse en partes que permiten mayor análisis.

Aprendizaje intensivo o aprendizaje distribuido: al espaciar la capacitación se produce un aprendizaje más rápido y con mayor retención. Como la eficacia de la distribución varía según el tipo y la complejidad de la tarea, los gerentes deben consultar las investigaciones sobre esta área de rápido desarrollo cuando requieran una guía para el diseño de cierta situación de capacitación.

Retroalimentación y comunicación del avance: a medida que avanza la capacitación de un empleado, es posible mantener la motivación e incluso aumentarla, informándolo a éste del avance (retroalimentación).

Recompensas y refuerzo: la recompensa y el refuerzo pueden venir de la aprobación por parte de los jefes, sensación de logro que sigue al desempeño o de la confirmación en la instrucción programada de que la respuesta es correcta.

Fase 3: Implementación del programa de capacitación

Para organizar el análisis de los diversos métodos de capacitación, éstos se dividen en dos grupos: los que utilizan para los empleados y los que se usan para los directivos.

Método de Capacitación para Empleados

Los métodos de capacitación son llevados a cabo a lo largo del tiempo de diferentes maneras. Actualmente han aparecido en los mercados nuevos métodos con tecnología avanzada que ha permitido un efectivo desarrollo de instrumentos de capacitación, los cuales se describen a continuación:

Capacitación en el Puesto: Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador y tiene la ventaja de proporcionar experiencia directa en condiciones normales de trabajo, da una oportunidad a el instructor (gerente o empleado de alto nivel), para que desarrolle buenas relaciones con el empleado nuevo.

Capacitación de Aprendices: Sistemas de entrenamientos en el cual un trabajador que se incorpora a un trabajo cualificado recibe instrucción exhaustiva sobre los aspectos teóricos y prácticas del trabajo.

Capacitación Combinada: Programa de aprendizaje que combina la experiencia práctica del trabajo, educación formal en clase.

Instrucción escolarizada: Permite que un mínimo de instructores se ocupen de un número elevados de instructores es adecuado en el area de que la capacitación pueda presentarse por medio de conferencias. Películas mediante instrucción del computador.

Instrucción Programada: Supone el uso de libros manuales, computadores para dividir el contenido del tema en secuencia lógica y muy organizada que exigen respuesta continua por parte del participante.

Métodos Audiovisuales: Métodos tecnológicos para enseñar habilidades y procedimientos para muchos puestos.

Capacitación por computadora: supone dos técnicas: la instrucción asistida (sistema que proporciona material de capacitación directamente a través de un computador) y instrucción dirigida (sistema utilizado junto con la

capacitación suministrada por un computador con el cual se tiene un medio eficiente para gestionar la capacitación.

Instrucción por Internet: puede proporcionar material actualizado de manera continua lo cual facilita y abarata la revisión de los planes de capacitación.

Método de simulación: subraya el realismo del equipo y su manejo a un costo mínimo y con un máximo de seguridad.

Seminarios y conferencia: son útiles para reunir un grupo de personas para su capacitación y desarrollo, a través de ideas, políticas y procedimientos, hace posible que surjan debates o temas de discusión.

Estudios de casos: este método se basa en las experiencias de los de los participantes en las organizaciones, los directivos aprenden a analizar (separar) y sintetizar (reunir) los hechos.

Juegos de Negocios: donde los participantes se enfrentan a las tareas de tomar unas series de decisiones que afectan a una organización de manera hipotética en cada sesión se aceptan hasta 24 participante divididos en equipo de cuatro personas, el juego es apoyado con una presentación en transparencias.

Representación de Papeles o psicodrama: consiste en asumir las actitudes, es desempeñar un papel.

Elaboración de un modelo de comportamiento: muestra el comportamiento deseado y otorga a los trabajadores en capacitación la oportunidad de practicar y representar esos comportamientos, recibiendo retroalimentación.

En los métodos descritos, se puede evidenciar que a través de ellos se logra obtener experiencias directa e indirecta, poniendo en práctica en cada uno de los puestos de trabajo, al aumento de conocimientos, habilidades y destrezas, y están vinculados con el servicio que prestan en la organización o institución, a largo plazo. Logrando los cambios, aumentando la productividad, tomando decisiones adecuadas y rápidas.

Fase 4: Evaluación del programa de capacitación

La evaluación debe darse para determinar su eficacia, existen diversos métodos para evaluar y verificar hasta donde los programas de capacitación mejoran el aprendizaje. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación: reacciones, aprendizaje, comportamiento y resultados. Los mismos se señalan a continuación:

Reacción: los participante deben aportar más que decir si le gusto o no un programa, pueden suministrar incapacitación sobre el tema o las técnicas, pueden criticar al instructor o hacer sugerencias sobre la interacción de los participantes, la retroalimentación y cuestiones similares.

Aprendizaje: Es ver si realmente los participantes aprendieron algo. Comprobar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, es importante medir antes y después de la capacitación para acordar la mejora

Comportamiento: La implementación efectiva de los principios aprendidos sobre lo que se requiere del puesto.

Resultados: Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizaron para evaluar la capacitación incluían aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costo y desperdicio y rentabilidad.

La Capacitación del Supervisor

La figura del supervisor dentro de una empresa es muy importante. Muchas veces no se trata solamente de una persona que tiene empleados a su cargo sino de un verdadero “motivador”, alguien que debe llevar adelante un equipo para cumplir los objetivos de la empresa.

Aunque se ha vuelto costumbre aplicar este término sólo a las personas de los niveles inferiores de la jerarquía administrativa, en todos los niveles de la administración existe la figura del supervisor, que se aplica a quienes dirigen las actividades de otros. El supervisor es un elemento clave dentro de cualquier organización. La calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores depende de él. Son labores imprescindibles del supervisor dirigir y evaluar el trabajo de todos los trabajadores, quienes deben conocer uno a uno. El supervisor moderno ha dejado de ser un simple capataz y debe ser el líder nato del grupo para convertirse en un especialista del comportamiento humano, en lo que concierne a la práctica de la habilidad administrativa y de los aspectos técnicos de su cargo. Es función de ello, es necesario que esté capacitado para el cargo que desempeña. Es un beneficio a corto plazo que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general. Ayuda a fijar objetivos de capacitación de una empresa.

En la actualidad la capacitación del Supervisor es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar sus supervisores, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Para las empresas u organizaciones, la capacitación de supervisores debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa. Un supervisor deberá cumplir con las siguientes características:

1. Conocimiento del Trabajo: Esto implica que deba conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios.
2. Conocimiento de sus responsabilidades: El supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad.
3. Habilidad para instruir: El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.
4. Habilidades para mejorar métodos: El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico de su gestión para que de esta

manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.

5. Habilidades para dirigir: El supervisor debe ejercer liderazgo con la suficiente confianza y convicción para lograr la credibilidad y la colaboración de su personal.

1. Evaluación de los Programas de Capacitación :

Luego de haber efectuado el programa de capacitación, es imprescindible verificar el cumplimiento de los objetivos planteados en el mismo, esta evaluación se puede efectuar mediante la comparación de grupos que hayan participado en la capacitación y los grupos que no lo hayan hecho, con la finalidad de visualizar la asimilación de conocimientos puestos en práctica en el lugar de trabajo, esta evaluación se define como experimentación controlada.

Cejas (2003), en su trabajo de ascenso, interpreta la evaluación de a capacitación como:

- Un proceso que debe retroalimentar el mismo sistema de evaluación, así como aquellos sistemas que están vinculados con el proceso de capacitación y la empresa.
- Si se considera la capacitación como un sistema. La evaluación es un subsistema que implica su constante interrelación para que las partes actúen acertadamente.

A partir de estas interpretaciones, la evaluación proporciona incapacitación relevante a través de medios cuantitativos y cualitativos, que permitirán mejorar todos aquellos aspectos (métodos, técnicas, objetivos, planes, entre otros), en un futuro procesos de capacitación.

La capacitación debe ser evaluada para verificar su grado de efectividad en el desempeño de las personas y el cumplimiento de los principios filosóficos de la institución. Dolan y otros (2003), comentan que en la evaluación deben incluirse cuatro elementos fundamentales y son los siguientes: respuesta a la capacitación, está referida al grado de satisfacción de la persona en relación a la capacitación recibida; como segundo aspecto esta el aprendizaje, el cual busca probar el conocimiento y las habilidades después de un programa de capacitación; el tercer componente es el comportamiento, este no cambian una vez que regresan al puesto de trabajo. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto; y finalmente se encuentra el resultado, que proporcionará mejoras en el individuo, influyendo directamente sobre los procesos.

Otra manera de evaluar la capacitación es tomar en cuenta los efectos o niveles de la misma; es decir, la reacción de los participantes gestual y oralmente los conocimientos, habilidades y destrezas aprendidos en el transcurso del proceso, la conducta tomada por ellos al regresar al área de trabajo y por último los objetivos cumplidos según lo establecido en el plan formativo. Después de evaluar la capacitación, finalmente se evidencia efectivamente si se lograron cumplir las metas propuestas.

Bases Legales

En este apartado se pretende exponer las bases legales que rige sobre la capacitación en Venezuela:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Art. 102: La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transcapacitación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la ley.

En la Constitución Nacional quedo establecida la educación como un derecho humano, obligatorio y gratuito para las primeras fases, sin embargo en la misma se plantea la educación como un proceso donde participa toda la sociedad pero las leyes y reglamentos profundizan en todas estas materias.

Ley Orgánica de Educación

Art. 108: Las empresas, en la medida de sus posibilidades económicas y financieras, estarán obligadas a dar facilidades a sus trabajadores en orden a su capacitación y perfeccionamiento profesional, así como a cooperar en la actividad educativa y cultural de la comunidad. Estarán obligadas también- a facilitar las instalaciones y servicios para el desarrollo de labores educativas, especialmente en programas de pasantías y de cursos cooperativos, de estudio-trabajo y en todos aquellos en los cuales intervengan en forma conjunta las empresas y los centros de investigación y tecnología. El Ejecutivo Nacional al reglamentar esta disposición especificará lo conducente sobre organización, supervisión y evaluación del cumplimiento de las obligaciones educativas señaladas en el presente artículo y determinar las limitaciones que resulten de razones de seguridad, salubridad, productividad u otras semejantes.

Art. 109: La organización y demás modalidades de los servicios de capacitación profesional atribuidos a institutos regidos por leyes especiales, estarán sometidas a la orientación y normas generales que, en materia educacional, establece la presente ley.

La Ley Orgánica de Educación contempla la capacitación de las personas en todos los niveles y etapas, específicamente considera importante que las empresas tengan estipulados planes de actualización profesional para todos sus trabajadores.

Reglamento del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES)

Art. 3: El INCES tiene como finalidades:

1. Promover la capacitación profesional de los trabajadores, contribuir a la capacitación de personal especializado y llevar a cabo programas de adiestramientos dedicados a la juventud desocupada. Preparar y elaborar el material requerido para la mejor capacitación profesional de los trabajadores.

Art. 12: Las personas naturales o jurídicas que mantengan cursos o escuelas para sus trabajadores, fuera de aquellos de educación primaria señalados en el Reglamento de la Ley del Trabajo, tendrán derecho a que se les descuenten de su contribución el costo de tales cursos o escuelas siempre que éstas hayan sido aprobadas por el Ministerio de Educación.

El INCE es el ente encargado de llevar a cabo la capacitación profesional desde los aprendices hasta el personal profesional de cualquier organización en Venezuela, además contempla descuentos para las organizaciones que planifiquen su adiestramiento de una manera racional.

Definición de Términos Básicos:

- **Actitud:** tendencia del comportamiento afectivo regida por el comportamiento que un individuo tiene con respecto a hechos, situaciones o instituciones.
- **Aprendizaje:** es la modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura del conocimiento.
- **Aptitud:** disposición o preparación establecida, relacionada con una disposición específica hacia una experiencia naciente, mediante la cual esta es modificada preparando al sujeto para cierto tipo de actividades.
- **Capacitación en el Puesto, CP (On-the-job training, OJT):** enfoque informal de la capacitación en el que un empleado aprende las actividades del puesto mediante el desempeño real de este.
- **Capacitación:** aquellas actividades que permiten que los individuos adquieran el conocimiento y las habilidades necesarias para sus puestos actuales.
- **Capacitación:** Es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidades del personal.
- **Capital Humano:** Es el conjunto de atributos desarrollados y contenidos en un trabajador, que incluye: las inversiones en capacitación en el lugar de trabajo.

- **Competencia:** Capacidad de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un determinado empleo.
- **Conocimiento:** Conjunto de conceptos, principios, teorías, leyes, modelos, métodos, procedimientos y técnicas, que posibilitan una conexión productiva de las personas con una realidad.
- **Desarrollo del Capital Humano:** Esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo.
- **Desarrollo:** Esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que ella necesitará en el futuro.
- **Desempeño Organizacional:** constituye la medida de la eficiencia y la eficacia de una organización.
- **Desempeño:** Acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.
- **Diagnóstico de Necesidades de Formación (DNF):** es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.
- **Eficacia:** Carácter de lo que produce el efecto deseado.
- **Eficiencia:** Obtención de resultados correctos no sólo en cantidad, especificaciones y oportunidad, sino en satisfacción del mercado, usuario o cliente.
- **Ejecución:** Etapa en la que se desarrollan procedimientos y tareas para lograr el resultado previsto. Igualmente, incluye las actividades de medición y registro para la posterior evaluación.

- **Entrenamiento:** es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.
- **Estrategias:** Acciones planeadas para ser aplicadas en vista a la consecución de los objetivos propuestos.
- **Evaluación del Adiestramiento:** es una actividad útil y necesaria que permite determinar los datos y criterios pertinentes del grado de satisfacción de las actividades de adiestramiento realizadas.
- **Formación:** Conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro del individuo, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.
- **Formación:** se refiere habitualmente a la mejora de las habilidades que se necesitan para rendir mejor en el trabajo actual.
- **Organización:** Es el proceso de ordenar las funciones y relaciones jerárquicas de la empresa adoptando un criterio racional en la ejecución de las tareas necesarias para la consecución del objetivo deseado.
- **Plan de Formación:** Es un instrumento de cambio y mejora organizacional integrado por un conjunto coherente de acciones formativas y encaminado a dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos de la organización.

■ **Recursos Humanos:** son el elemento más importante de una organización, implica una disposición voluntaria de las personas. Poseen conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud; siendo estas modalidades las que hacen posibles la actividad humana y el esfuerzo que realiza en dicha actividad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza y Estrategia de la Investigación:

El marco metodológico según Hernández, Fernández y Baptista (2000) “está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos” (p.67), ello con el propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacional izados.

En función de lo expresado por el autor, a continuación se presenta el tipo de investigación, nivel, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y finalmente la validez y confiabilidad correspondiente, que se tomarán en consideración para el desarrollo del estudio dirigido a estudiar la relación entre la capacitación del supervisor y la evaluación de desempeño de los empleados en el Instituto Autónomo de Aeropuertos del Estado Carabobo. Esto implica que el marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluyen las técnicas de observación y recolección de datos. En el caso del presente estudio y de acuerdo a los objetivos planteados, este trabajo se enmarca dentro de una investigación de campo de tipo descriptiva y bibliográfica o documental, lo cual permite al estudio el análisis de la información que se recaba en la investigación.

El trabajo estará fundamentado en una investigación de campo de tipo descriptivo, pues se describirá y se extraerán los elementos tal y cual como sean percibidos de la realidad. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2000: 125), indican que la investigación de campo “es aquella donde los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual se denominan primarios y su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos”.

Por otro lado, el trabajo es de carácter descriptivo, porque actúa sobre las realidades de hechos, analiza e interpreta lo que sucede en la realidad del área a estudiar en relación con la formación y el desempeño laboral de los empleados, es decir describe detenidamente el proceso y los procedimientos utilizados en el sistema actual.

En este sentido, Tamayo y Tamayo (2000:55) opinan que la investigación descriptiva “es aquella que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y composición de los procesos o fenómenos, el enfoque se hace de cómo una persona, grupo o cosa se conoce o funciona en el presente”. Así como el presente estudio incorpora los tipos de investigación descritos con anterioridad, es de hacer notar la importancia de un contexto bibliográfico el cual sirve de apoyo a los diferentes conceptos manejados y que son de gran significado para el transcurso de las etapas de la investigación.

Tipo y Nivel de la Investigación

En lo que respecta a este caso específico se seleccionó el tipo de investigación de campo a un nivel descriptivo. Con respecto al tipo de investigación de campo. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2000), esta se refiere “al análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito de describirlos, interpretarlos y entender su naturaleza, explicando sus causas y efectos, así como predecir su concurrencia a su vez”. (p.150). Este tipo de investigación se adecuó a los propósitos del estudio

Apoyando esta afirmación, Sabino, C. (1993) define el diseño de campo como aquel que “se refiere a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen de manera directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y sus equipos (p.89). Para Balestrini, M. (2002) “en el diseño de campo se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, por lo cual no se manipularon de manera intencional las variables. (p.118). De acuerdo a las características de la investigación, su nivel se correspondió con la descripción, esto debido a que reseñarán las características primordiales de una situación dentro del contexto abordado a fin de conocer la situación que se presenta con la evaluación de desempeño y la capacitación del supervisor, siendo obligatoria la precisión en el momento de la medición de las dimensiones objeto de estudio. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2000) señala “la descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso, se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito” (p.62).

Asimismo, Sabino, C. (1993), plantea “que la investigación descriptiva se preocupa primordialmente en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos o fenómenos utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza (p.58).

Colectivo a Investigar

La población se define como un conjunto finito o infinito de personas, objetos, cosas o elementos que poseen características comunes, según el autor Sabino C. (1993: 26) La población la define Selltiz (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2000: 235), como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. En tal sentido, la población que se consideró en este trabajo de investigación, estuvo conformada por doce (12) supervisores que laboran en el Instituto Autónomo de Aeropuertos del Estado Carabobo y ciento quince (115) empleados adscritos a los diferentes Departamentos del instituto antes mencionado, ubicado en la zona industrial de Valencia, Estado Carabobo y dedicado al servicio.

Es importante acotar que el problema que se presenta es que no se cuenta con un personal supervisorio idóneo para realizar la evaluación de desempeño ajustado a las necesidades y requerimientos del personal. De allí la pertinencia de ubicar el colectivo a quien se aplicó las técnicas de recolección de datos, los cuales se detallan a continuación:

Cuadro N° 1

Distribución la Población de Empleados

Presidencia	11
Administración	28
Finanzas	27
Sistemas	12
Aeropuerto	30
Ingeniería	7
TOTAL	115 Empleados

La muestra según Balestrini, M. (2002), “es una parte representativa de una población, cuyas características deben producir en ella lo más exactamente posible” (p.78). Adicionalmente, la muestra es definida por Sudman (citado por Hernández, Fernández y Baptista (2000) como un sub-grupo de la población (p.210). Para efectos de la investigación se asumió para la muestra a la totalidad de los supervisores, es decir doce (12) supervisores, esto por tratarse de un número muy reducido, razón por la cual no se extrae muestra.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica o procedimiento a utilizar para la recolección fue la encuesta. En relación a la encuesta, Sabino C. (1993), la define como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos, acerca de sí mismo, o en relación con un tema en particular”. (p.72). En este sentido, Sierra, M. (1995) expresa que la encuesta debe ser entendida “como el proceso o el sentido de interrogación dirigida a los

sujetos o protagonistas de los hechos a estudiar” (p.65). Dentro de este orden de ideas, Flames, A. (2003) señala que la encuesta “es la obtención directa de las personas y/o fuentes primarias de las informaciones, datos, puntos de vista o aspectos relevantes de un tema objeto de estudio” (p.36).

A efectos del estudio la encuesta permitió a los sujetos de la muestra dar su opinión libremente, constituyendo un valioso aporte en la investigación, la misma tendrá lugar mediante un cuestionario escrito. En relación a los instrumentos de recolección de datos, se utilizará el cuestionario. Sierra, M. (1995) al referirse al cuestionario indica que este consiste en “la recopilación de datos que se realiza en forma escrita, por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rangos, de opción múltiple” (p.61).

En este caso específico, se utilizó como instrumentos dos cuestionarios uno dirigido a los supervisores y otro a los empleados. Cabe destacar, que los cuestionarios a utilizar asumirán el modelo tipo escala de Likert, el cual Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit) define como “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les suministra” (p.239), es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que exprese su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala.

Validez y confiabilidad del Instrumento

La validación de contenido del instrumento de recolección con respecto a los objetivos de la investigación se realizó mediante el procedimiento de juicios expertos. En esta validación los puntos importantes objeto de

evaluación por parte de los expertos fue la relación de las preguntas desarrolladas con los objetivos de la investigación, tipo de investigación a utilizar y relación con las preguntas a realizar en el cuestionario. Por su parte, la confiabilidad del instrumento de los funcionarios se obtuvo por medio de coeficiente Alfa de Cronbach, Según Hernández S, Fernández C, Baptista L (1998) “explica que el coeficiente produce valores que oscilan entre 0 y 1, su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente. Esto debido a que se trató de preguntas con varias alternativas de respuesta. Según el siguiente procedimiento:

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

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad

K = número de ítems

$\sum Si^2$ = Sumatoria de la varianza por ítems

St^2 = varianza total del instrumento.

Los resultados se interpretaron de acuerdo con el siguiente cuadro de relación:

ESCALA	CATEGORÍA
0 – 0,20	Muy baja
0,21 – 0,40	Baja
0,41 – 0,60	Moderada
0,61 – 0,80	Alta
0,81 – 1	Muy alta

$\alpha = 1$

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[1 - \frac{\sum S^2}{St^2} \right]$$

$$N = 10$$

$$X_t = 67.8$$

$$St^2 = 47.2 \quad 1.11 \quad .0.82$$

$$\sum Si^2 = 8.87$$

$$\alpha = 10/9 \left[0.82 \right] \Rightarrow \alpha = \left[1.11 \times 0.82 \right]$$

$$\alpha = 0.91$$

De acuerdo con este valor (0.91) indica que la confiabilidad del instrumento de los supervisores fue muy alta.

Técnicas de Análisis y Presentación de la Incapacitación

Una vez recolectados los datos, se procedió a la organización, análisis e interpretación de la incapacidad obtenida a través de los cuestionarios, la cual se ejecutó a través de la tabulación de datos y elaboración de cálculos necesarios para expresar dicha incapacidad en la forma estadística más adecuadas tales como cuadros, gráficos y otros. Cabe destacar, que se realizó un análisis estadístico descriptivo, para las variables tomadas individualmente, es decir, después de todo esto describir los valores obtenidos para cada variable, a través de la distribución de las puntuaciones o frecuencias donde se expresa incapacidad relativa a las variables en estudios indicando tanto la frecuencia en número, como la proporción expresadas en términos porcentuales.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN
DE RESULTADOS

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para efecto de esta investigación se tomo en consideración una muestra representativa de aquellos supervisores que laboran en los institutos autónomos del aeropuerto del Estado Carabobo, en correspondencia el investigador considero importante consolidar una encuesta de carácter opinático que permitiera evidenciar que aspectos de la capacitación son determinantes para que el supervisor de estas instituciones cumpla con su deber y además le de un valor protagónico a la capacitación como un proceso que provee de conocimientos y de competencias a las personas para desempeñar efectivamente su cargo.

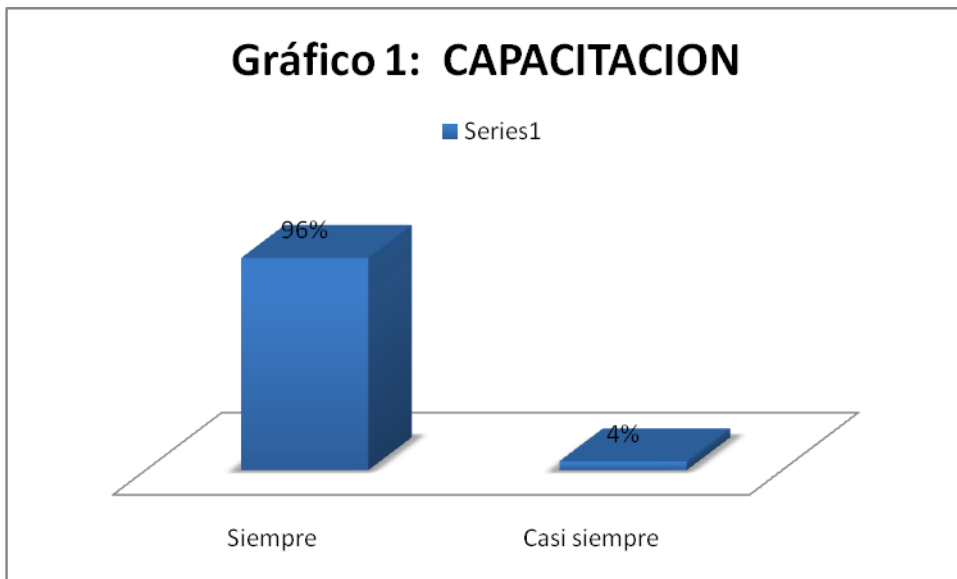
En este sentido, se aplicó el instrumento con la finalidad de obtener información de las diferentes opiniones acerca del tema objeto de estudio; en el cuestionario cada ítems se analizó sistemáticamente como fueron presentadas las afirmaciones del instrumento, interpretándose los resultados para facilitar la comprensión de los mismos y atender la problemática planteada.

A continuación se interpreta los resultados producto de la encuesta aplicada a los supervisores.

1.- La Dirección de Recursos Humanos del Instituto Autónomo del Aeropuerto del Estado Carabobo cuenta con programas de capacitación

Alternativas	Sujetos	Frecuencia
Siempre	8	96%
Casi siempre	4	4%
Pocas veces		
Nunca		
Total	12	100%

GRAFICO 1: PLANES DE CAPACITACIÓN.



Fuente: Cabrera (2010)

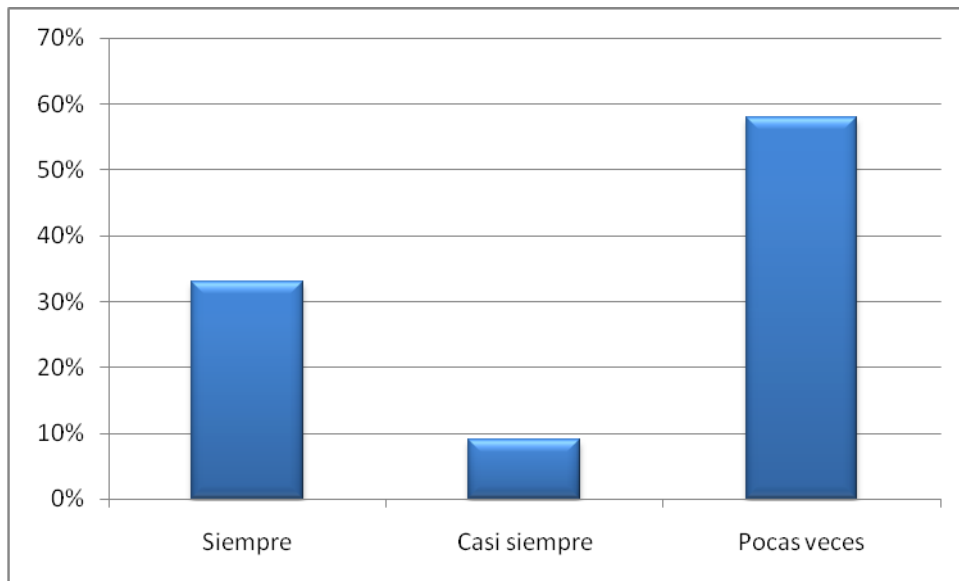
Para el supervisor de la institución, la dirección de recursos humanos cuenta con un plan de capacitación como parte de las políticas activas del Instituto Autónomo del Aeropuerto del Estado Carabobo, constituyéndose en un instrumento de gran valor estratégico, que permite potenciar los conocimientos las habilidades y destreza del personal que labora en dicha institución.

2.- El instrumento de detección de necesidades de capacitación aplicado a los funcionarios que laboran en Instituto Autónomo del Aeropuerto del Estado Carabobo está ajustado a los verdaderos requerimientos del personal de la institución

CUADRO 2: Detección de Necesidades

Alternativas	Sujetos	Frecuencia
Siempre	4	33%
Casi siempre	1	9%
Pocas veces	7	58%
Nunca	0	0
Total	12	100%

GRAFICO 2: Detección de Necesidades



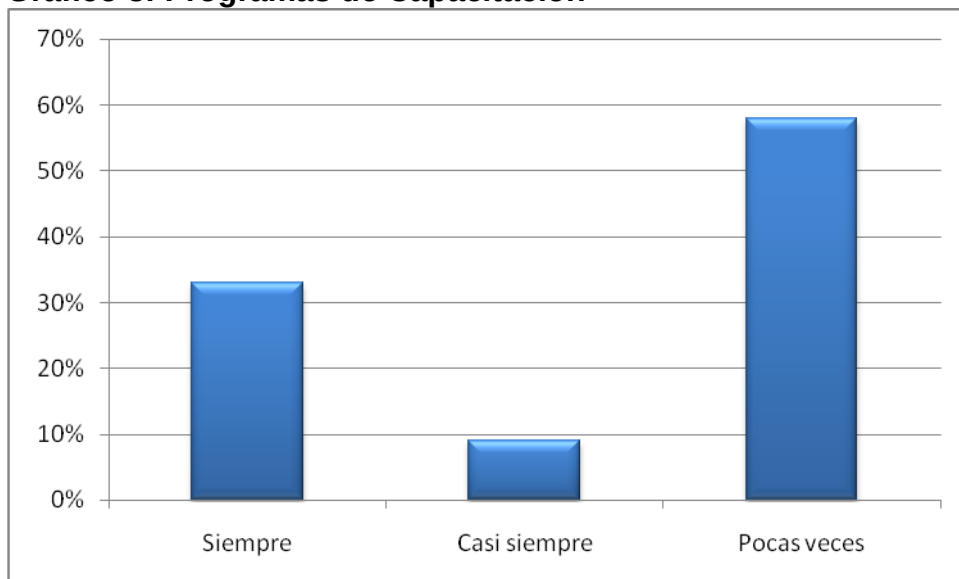
De acuerdo a los consultados pocas veces (58%) la institución no aplica el instrumento de detección de necesidades. Es importante estudiar esta respuesta de los consultados dado en cualquier organización las necesidades de capacitación existen de un modo permanente, aunque no siempre ni en todos sus trabajadores se presenten con la misma intensidad. Esto hace que se suministre ininterrumpidamente, aunque hay a ocasiones en que no sean conscientes de ello, el proceso de capacitación en una empresa debe ser continuo, desde su incorporación hasta su salida.

3.-Los Programas de Capacitación responden a las necesidades de capacitación del funcionario toda vez que son diagnosticadas las necesidades por parte de la dirección de recursos humanos.

Cuadro 3 Programas de Capacitación

Alternativas	Sujetos	Frecuencia
Siempre	4	33%
Casi siempre	1	9%
Pocas veces	7	58%
Nunca	0	0
Total	12	100%

Grafico 3: Programas de Capacitación



Es evidente que la mayoría manifiesta que pocas veces responden a las verdaderas necesidades de capacitación por parte del funcionario, lo que fundamenta de manera categórica la afirmación anterior, los resultados fueron exactamente iguales por cuanto el personal consultado está claro en que las verdaderas necesidades de capacitación no son identificadas previamente para ser atendidas.

4.-La dirección de recursos humanos da a conocer los planes de capacitación y la forma como fueron y porque se diseñaron para ejecutarse satisfactoriamente en pro del desarrollo de los funcionarios.
Cuadro 5: Planes de Capacitación en los Funcionarios

Alternativas	Sujetos	Frecuencia
Siempre		
Casi siempre		
Pocas veces	12	100
Nunca		
Total	12	100

La totalidad de los consultados han considerado que los planes de capacitación pocas veces son conocidos, esto refleja que la institución, aun cuando cuenta con planes de capacitación los ejecuta a través de un sistema que no va acorde a una programación establecida previamente. Generalmente los planes son ejecutados –según la experiencia del investigador- sobre la base de una política institucional y centralizada (gubernamental).

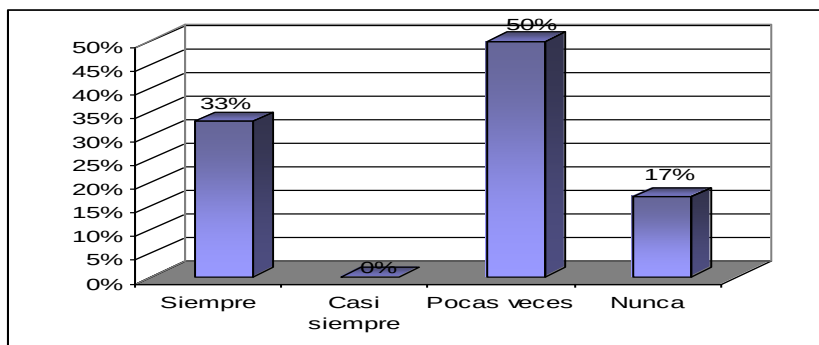
5.- Como supervisor de los institutos autónomos del aeropuerto del estado Carabobo regularmente recibo la capacitación correspondiente.

CUADRO N^a 6: La capacitación como Supervisor

Alternativas	Sujetos	Frecuencia
Siempre	4	33%
Casi siempre	0	0%
Pocas veces	6	50%
Nunca	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Cabrera (2011)

GRÁFICO 6: La capacitación como Supervisor



Fuente: Cabrera (2011)

Análisis e Interpretación de Resultados

En un 50% de los casos pocas veces recibe capacitación especializada y un 17% expresa que nunca, lo cual es indicativo del grado de subjetividad que puede prevalecer al momento de evaluar al personal a su cargo. Esta afirmación hace notar de forma puntual que el personal de la institución no cuenta con una capacitación regular que le permita acrecentar sus conocimientos, habilidades, destrezas y competencias.

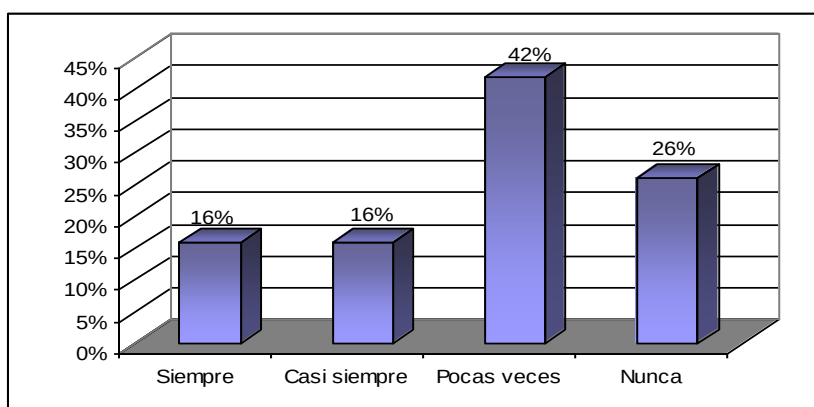
6.- Recibo inducción a fin de obtener conocimientos que me permitan desempeñar el cargo con efectividad

CUADRO N° 7 Inducción

Alternativas	Sujetos	Frecuencia
Siempre	2	16%
Casi siempre	2	16%
Pocas veces	5	42%
Nunca	3	26%
Total	12	100%

Fuente: Cabrera (2011)

GRÁFICO N° 7: La Inducción.



Fuente: Cabrera (2011)

Análisis e Interpretación de Resultados

De acuerdo con la opinión del 16% de los encuestados, estos reciben siempre inducción a fin de obtener conocimientos que le permitan desempeñar el cargo con efectividad y otro 16% señala que casi siempre es así. No obstante, un 42% indica que pocas veces reciben inducción para el cargo y funciones a desempeñar y el otro 26% señala que nunca, observándose debilidades en este sentido. La inducción es un factor estratégico para todo aquel funcionario que ingresa en las instituciones por cuanto les permite conocer las condiciones que rigen en la organización e institución, además del cargo que aspira ocupar.

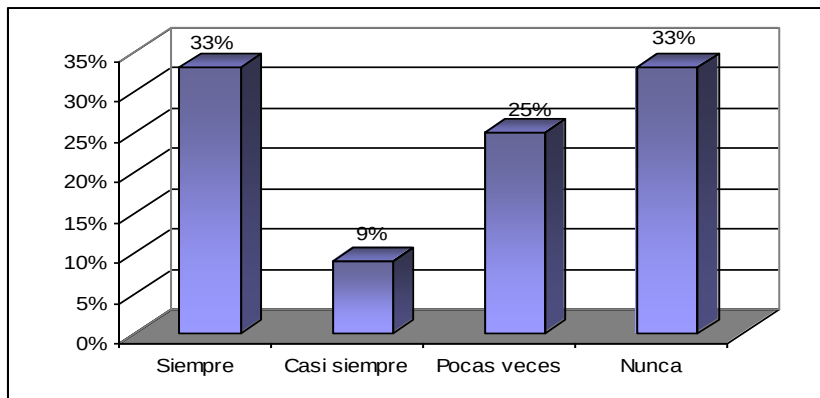
7.-Recibo capacitación técnica y especializada para desempeñarse en el cargo

CUADRO N° 8: Capacitación técnica y especializada

Alternativas	Sujetos	Frecuencia
Siempre	4	33%
Casi siempre	1	9%
Pocas veces	3	25%
Nunca	4	33%
Total	12	100%

Fuente: Cabrera (2011)

GRÁFICO N°8: Capacitación técnica y especializada



Fuente: Cabrera (2011)

Análisis e Interpretación de Resultados

Los resultados muestran que un 33% de los supervisores encuestados, reciben capacitación previa para desempeñarse en el cargo. Caso contrario, un 25% señala que pocas veces recibe este entrenamiento y un 33% nunca, situación que pone de manifiesto el que los supervisores en el Instituto Autónomo de Aeropuertos del Estado Carabobo no reciban capacitación permanente ni de manera oportuna. No obstante, más del 50% de los consultados en respuestas recogidas con las alternativas pocas veces y nunca manifiestan que no reciben la capacitación, esto es un indicador sumamente alarmante por cuanto la capacitación es un derecho laboral recogido en las normativas legales que rigen en la capacitación venezolana y en el estatuto de función pública.

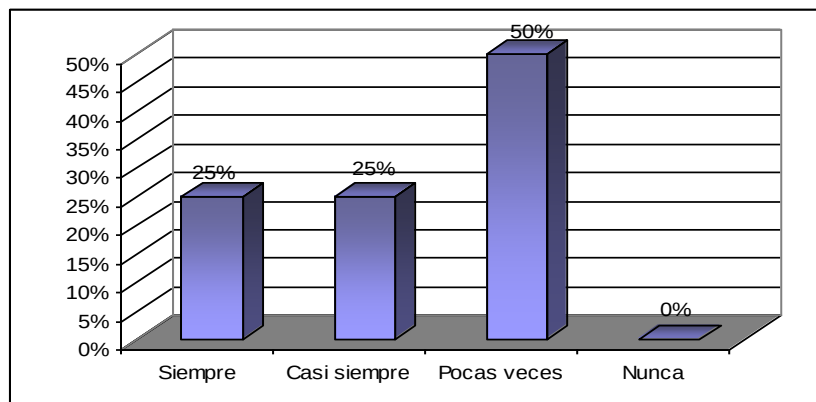
8. Poseo los conocimientos requeridos para el cargo de supervisor

CUADRO N°9: Conocimientos requerido para el cargo.

Alternativas	Sujetos	Frecuencia
Siempre	3	25%
Casi siempre	3	25%
Pocas veces	6	50%
Nunca	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Cabrera (2011)

GRÁFICO N° 9: Conocimientos requeridos para el cargo.



Fuente: Cabrera (2011)

Análisis e Interpretación de Resultados

El gráfico anterior es indicativo de que un 25% de los supervisores encuestados, posee los conocimientos requeridos para el cargo de supervisor y el otro 25% señala que casi siempre es así. Caso contrario un 50% manifiesta que pocas veces posee estos conocimientos ya que desempeñan sus funciones basados en la experiencia, pero no reciben la debida capacitación para optimizar la manera en que realizan su labor. Es importante destacar que la capacitación les permite a los funcionarios

públicos reforzar sus conocimientos además de desenvolverse en su actividad profesional en pro de los logros de los objetivos institucionales.

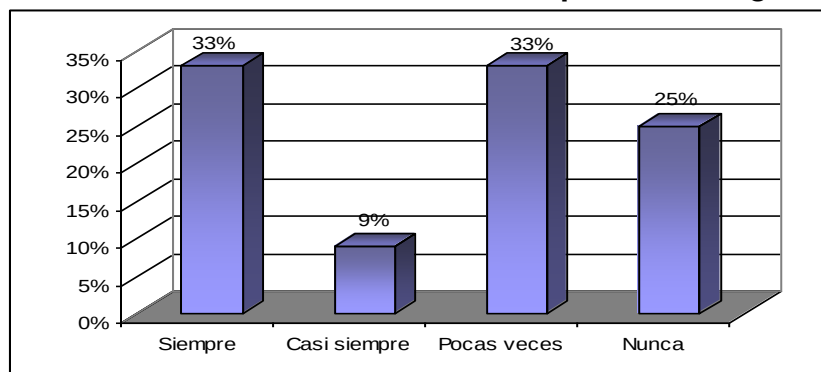
9. Estoy capacitado para cumplir con las funciones que me corresponde con el cargo de supervisor.

Cuadro 10: Funciones a cumplir en el cargo.

Alternativas	Sujetos	Frecuencia
Siempre	4	33%
Casi siempre	1	9%
Pocas veces	4	33%
Nunca	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Cabrera (2011)

GRÁFICO N^a 10: Funciones a cumplir en el cargo.



Fuente: Cabrera (2011)

Análisis e Interpretación de Resultados

De acuerdo a los consultados el 33% de los supervisores indica que siempre se siente que está realmente capacitado para cumplir con las funciones que le corresponde. No obstante, igual porcentaje señala que pocas veces es así y un 25% nunca, lo cual indica una tendencia mayor hacia los que señalan no

sentirse capacitados para el cargo que desempeñan, lo que puede influir en la evaluación que ellos realicen al personal a su cargo. Esto deja en evidencia lo expresado en las bases teóricas de la investigación, donde es necesario cumplir con los planes formativos dado que estos permiten la actualización, perfeccionamiento y mantenimiento de los conocimientos de los profesionales.

10. Como supervisor poseo las destrezas necesarias para desempeñarse en el cargo.

CUADRO 11: Destrezas en el Cargo.

Alternativas	Sujetos	Frecuencia
Siempre	12	100
Casi siempre		
Pocas veces		
Nunca		
Total	12	100

Fuente: Cabrera (2011)

Análisis e Interpretación de Resultados

Un 100% de los consultados han considerado que si poseen las destrezas necesarias para desempeñarse en el cargo de supervisor, la destreza es un factor preponderante en las personas que desempeñan un cargo, dado que con ella demuestran el arte de hacer sus propias actividades inherentes al cargo, por tanto, la destreza para desempeñarse en el cargo de supervisor se deben desarrollar y fortalecer en los funcionarios de dicha institución para elevar aun más el porcentaje de persona que consideran que son necesarias para el desempeño del cargo.

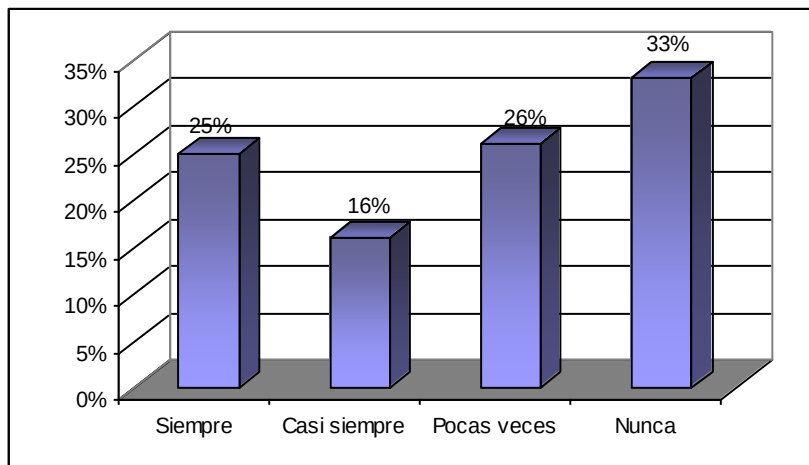
11.- Luego de los cursos de capacitación me realizan la evaluación correspondiente.

CUADRO N° 12: Cursos de Capacitación y evaluación

Alternativas	Sujetos	Frecuencia
Siempre	3	25%
Casi siempre	2	16%
Pocas veces	3	26%
Nunca	4	33%
Total	12	100%

Fuente: Cabrera (2011)

GRÁFICO N° 12: Cursos de Capacitación y Evaluación



Fuente: Cabrera (2011)

Análisis e Interpretación de Resultados

El gráfico anterior muestra que en un 25% de los casos siempre el supervisor maneja adecuadamente los formularios de evaluación del personal y un 16% indica que casi siempre es así. Sin embargo, un 26% señala que pocas veces maneja adecuadamente este tipo de formularios y un 33% manifestó que nunca los maneja. Significando con ello, el que

puedan existir debilidades al momento de evaluar al personal que tiene a su cargo.

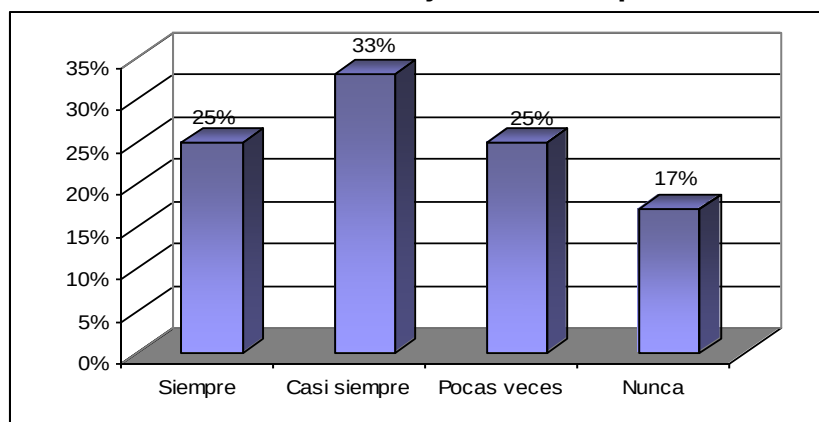
10. Manejo eficazmente al personal que tengo bajo mi dirección.

CUADRO N° 13: Manejo eficaz del personal.

Alternativas	Sujetos	Frecuencia
Siempre	3	25%
Casi siempre	4	33%
Pocas veces	3	25%
Nunca	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Cabrera (2011)

GRÁFICO N° 13: Manejo eficaz del personal



Fuente: Cabrera (2011)

Análisis e Interpretación de Resultados

Tal como puede observarse, el 25% de los supervisores considera que siempre maneja eficazmente al personal que tiene a su cargo y un 33% indica que casi siempre es así. Sin embargo, existe un significativo porcentaje del 25% quienes expresan que pocas veces existe un manejo eficaz del personal y un 17% manifiesta que nunca. Situación que pone en

evidencia la problemática presente donde no existe un adecuado manejo del personal.

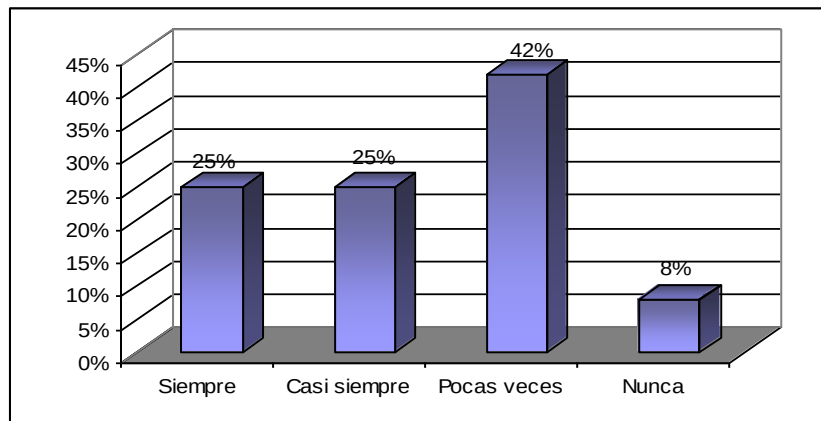
3. Como supervisor cuento con el liderazgo requerido para dirigir el personal a mi cargo capacitado para que el liderazgo que utiliza sea efectivo.

CUADRO N^o14: Liderazgo requerido para dirigir personal

Alternativas	Sujetos	Frecuencia
Siempre	3	25%
Casi siempre	3	25%
Pocas veces	5	42%
Nunca	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Cabrera (2011)

GRÁFICO N^o 14: Liderazgo requerido para dirigir personal



Fuente: Cabrera (2011)

Análisis e Interpretación de Resultados

Tal como puede observarse en el gráfico anterior es evidente que en un 42% de los casos, el supervisor pocas veces se siente capacitado para que el liderazgo que utiliza sea efectivo y un 8% expresó que nunca es así. No

obstante, una tendencia del 50% entre las opciones siempre y casi siempre señala sentirse capacitados para ejercer el liderazgo propio del cargo que desempeñan.

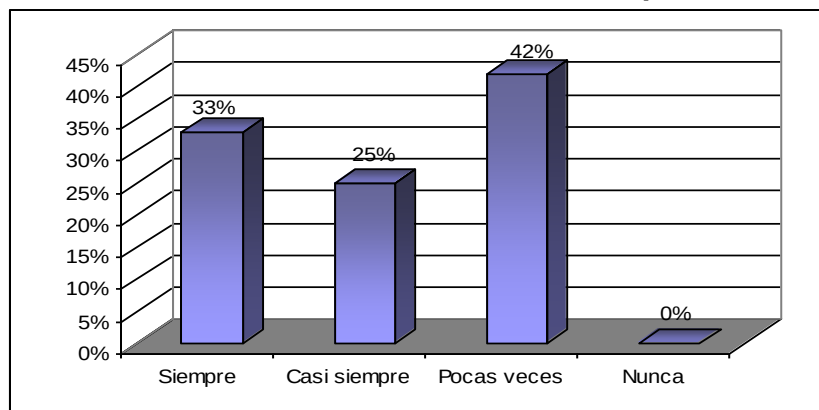
Existe buena comunicación con el personal que está bajo mi dirección.

CUADRO N^a 15: Comunicación con el personal

Alternativas	Sujetos	Frecuencia
Siempre	4	33%
Casi siempre	3	25%
Pocas veces	5	42%
Nunca	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Cabrera (2011)

GRÁFICO N^a 15 Comunicación con el personal



Fuente: Cabrera (2011)

Análisis e Interpretación de Resultados

Tal como puede observarse, de acuerdo con la opinión de 33% de los supervisores, estos consideran que en un 33% de los casos siempre existe

buena comunicación con el personal a su cargo y el otro 25% expresa que casi siempre es así. Caso contrario, un 42% manifiesta que pocas veces existe adecuada comunicación entre ellos y el personal a su cargo, situación que puede afectar el buen desenvolvimiento de las actividades. La comunicación es un proceso estratégico en las instituciones, sin ella no es posible alcanzar los propósitos de los planes estratégicos que estén enmarcados bajo sus política, por tanto, es de vital importancia mantener y nutrir los canales de comunicación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El capital humano es aquel que contribuye al progreso de las naciones y de las organizaciones, el mismo incluye componentes cualitativos tales como la habilidad, los conocimientos y los atributos similares que afectan a la capacidad individual de las personas para realizar un trabajo productivo. Andrés Reina (2008). Con esta afirmación se destaca la relevancia que tienen las personas hoy por hoy, además de la ventaja competitiva sostenible que representan para las instituciones y organizaciones.

Este trabajo de investigación pretendió estudiar lo relativo a las personas y su capacitación, desde un punto de vista global en las organizaciones existen diversas y variados procesos de capacitación y de formación, tales procesos se ajustan y se programan en base a sus necesidades, las cuales se ven influenciadas por estrategias y objetivos, por previsiones de cambio e inversión, por lo que la capacitación, debe estar integrada en la estrategia de recursos humanos y a la estrategia general del negocio.

Así entonces, las instituciones teniendo en cuentas los factores económicos, financieros, las nuevas tecnologías y la capacidad de innovación, las características propias de ella, las legislaciones vigentes, inclusive la cultura empresarial, establece su propia política de capacitación, que a su vez están condicionadas en cada una de las actividades específicas de la gestión de los recursos humanos.

En el ámbito institucional, la capacitación no debe consistir en una serie de acciones desorganizadas que no respondan a unos objetivos y estrategia definida, por tanto la capacitación debe ser dinámica y flexible, permitir la

inclusión de técnicas y métodos precisos en base a los objetivos que previamente se quieren lograr o se han propuesto alcanzar.

Bajo esta perspectiva la capacitación es una estrategia que está presente en el mundo labora y debe ser dirigida y planificada por las empresas y/o instituciones. A fin de alcanzar altos niveles de productividad, convirtiendo al talento humano en un recurso capaz de dar respuestas inmediatas, adecuadas y oportunas los diferentes cambios generado por la globalización.

Para efectos de estas conclusiones, la metodología utilizada fue de manera sistemática dando respuesta a los objetivos propuestos, con énfasis al objetivo general el cual apunta a:

Analizar la preeminencia de la capacitación que lleva a cabo el Instituto Autónomo de Aeropuerto del Estado Carabobo para los supervisores que laboran en dicha institución, logrando determinar a través del estudio que los funcionarios que actúan como supervisores en el Instituto Autónomo de Aeropuerto del Estado Carabobo, cuenta con un sistema de capacitación que es generalizado y desorganizado, esto se refleja en los resultados obtenidos a través de la encuesta y a través del análisis que el investigador –por su experiencia laboral- pudo detectar.

Los funcionarios –supervisores- no creen sentirse capacitados dado que no se cumple con el registro de sus verdaderas necesidades, no existe un estudio que refleje la verdadera demanda de capacitación en la institución, por lo cual el cargo lo desempeñan lo mejor que puedan y en base a su propia experiencia. Igualmente hacen notar a través de su respuesta, que los pocos cursos de capacitación que reciben no son evaluados correctamente y no le dan seguimiento a los posibles resultados en el desempeño. Es necesario resaltar que el hecho de que no manejen los formularios de evaluación, trae como consecuencias que cuando el

supervisor realiza la tabulación del instrumento a través de la sumatoria de las respuestas, para totalizarla y así obtener una puntuación; esta puntuación cuantitativa, traducida en un perfil de desempeño, ubica al evaluado en un rango de actuación determinado no acorde. De lo cual pudiera traducirse que al no existir una acertada evaluación, implicaría debilidades en el cumplimiento de las funciones, ya que existen empleados cuyo rango de actuación es deficiente o están por debajo de lo esperado, necesitándose en estos casos una evaluación objetiva para así tomar los correctivos que se consideren necesarios con el fin de incrementar su rendimiento.

Igualmente esta investigación logro describir el proceso de capacitación en el marco de las instituciones y organizaciones, con el fin de conocer los componentes que rige en torno al proceso, este objetivo se logró a través de la consulta de una serie de textos bibliográficos y especializados como el de Bohlander, Sherman y Snell (2003), Adnres Reina (2008), Cejas y Grau (2008) Claver, Gasco y Llopis (2008) entre otros, que reflejaron la relevancia de la capacitación a través de la concepción de un proceso que debe ser sistematico y que debe cumplir fundamentalmente a la satisfacción de una serie de necesidades formativas, diseño de acciones formativas, sus programación, diseño de un plan de evaluación y la aplicación y resultados esperado del mismo. Esta investigación fundamentalmente recogió el modelo descrito por Bohlander, Sherman y Snell (2003), sobre la capacitación empresarial.

Otro de los propositos de la investigación fue el de describir los componentes idóneos que determinan un proceso de capacitación. , entre los componentes efectivos de la capacitación estaría la adquisición de conocimientos, comprensión, aplicación de lo aprendido a situaciones nuevas, análisis de elementos complejos, cambio de actitud, así como el

logro de un comportamiento final a alcanzarse en pro de la mejora del desempeño.

Finalmente las encuestas aplicadas supervisores paea analizar los componentes que intervienen en la capacitación del personal que labora en el instituto Autónomo de Aeropuertos del Estado Carabobo., en el caso específico de este objetivo, se logro a través de la encuesta analizar todos aquellos componentes que están asociados a la capacitación, logrando los siguientes hallazgos:

- 58% de los consultados no se ajustan a las necesidades
- 58% no responden a los planes de capacitación dado que las necesidades no son cubiertas con antelación
- 100% consideran que los planes de capacitación no son informados sino impuestos
- 50% no se encuentran a gusto con la capacitación
- 42% no reciben inducción previa al desempeño del cargo
- 42 % se consideran buenos lideres
- 42% consideran que si existen comunicación efectiva.

Estos serian algunos de los aspectos que reflejan las debilidades de los planes de capacitación existente en la institución objeto de estudio, lo que permite determinar que la capacitación es un esfuerzo sistemático, planificado para modificar y desarrollar con técnicas y métodos, las actitudes, desarrollo de conocimiento para el logro de una actuación profesional acorde con los propósitos que se han fijado en la organización.

Recomendaciones

1. Realizar cursos de capacitación acorde a las necesidades que presente el diagnostico del plan anual generado por la dirección de recursos humanos del instituto.
2. Que se lleve a cabo y con efectividad los procesos de evaluación de los planes de capacitación.
3. Se sugiere realizar convenios inter Institucionales a nivel nacional e Internacional para mejorar las competencias requeridas por el cargo de supervisor.
4. Establecer como política la revisión de los planes de capacitación a fin de ir adaptándolos a las contingencias y a las condiciones que en su momento puedan regir por parte de la institución y del entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2007) Desempeño por competencias. Evaluación de 360 grados. Editorial Granica, S.A. Argentina.
Andrés Reina (2009) Gestión de la Formación en la Empresa. Editorial Piramide.Espana

Arias, F. y Heredia, V. (2006) Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas.

Balestrini, M. (2002) Cómo se elabora un Proyecto de Investigación. Editorial BL Consultores. Caracas, Venezuela.
Bohlander, Sherman y Snell (2003). Administración de Recursos Humanos. Editorial Thompson. México
Cejás y Grau (2008) La Formación como Factor Estratégico en la Organizaciones. Editorial Tropikos. Caracas.

Chiavenato, Idalberto (1998), Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. Santafé de Bogotá Colombia.

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

Chiavenato, Idalberto (2002), Administración en los Nuevos Tiempos. Editorial McGraw Hill. Bogotá Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2002), Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. Bogotá Colombia.

Claver, Gasco y Llopis (2008) Los Recursos Humanos en la Empresa, Un enfoque Directivo. Editorial Civitas. Madrid. ESPANA.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas,

Contreras, R. (2007). Propuesta para la creación del área de evaluación del desempeño en el departamento de Recursos Humanos de la empresa Hierro Acero el Vigía. Trabajo de Especialización ante el Área de Estudio de Postgrado de la Universidad de los Andes. Venezuela.

Delgado, Y., Colombo, L. Y Orfila, R. (2002). Conduciendo la Investigación. Editorial Comala.com. Caracas, Venezuela.

Doria, M. (2007) Evaluación del desempeño, basado en competencias, dirigido al personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo. Trabajo de Especialización ante el Área de Estudio de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magíster en Gerencia de la Educación. Estado Carabobo.

Flames, A. (2003). Cómo elaborar un Trabajo de Grado con Enfoque Cualitativo. Fondo Editorial Ipasme. Caracas, Venezuela.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández-Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. (2000) Metodología de la Investigación. 5ta. Edición. Editorial McGrawHill. México.

Kast, Fremont; Rosenzweig, James (1985). Administración en las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y de Contingencias. Cuarta Edición. Editorial McGraw Hill. Mexico D.F.

Kerlinger (1993). Enfoque Conceptual de la Investigación. Editorial Interamericana. México.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2006). Colección de Textos Legislativos N° 27. 1ª Edición. Caracas, Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo (1997) Publicada en la Gaceta Oficial N° 5.152 Extraordinario de 19 de junio de 1997

Medina, L. (2007) Manual de Normas y Procedimientos para la Evaluación de Desempeño Docente basada en Competencias en el Instituto Universitario de Tecnología de Valencia. Trabajo de Especialización ante el Área de Estudio de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magíster en Gerencia de la Educación.

Mesa Espinosa, M. (2000) "Propuesta de perfeccionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño en el Grupo Rumbos". Tesis presentada en opción al grado de Master en Dirección, La Habana.

Ortíz, J. (2005) Implementación de un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias para el personal de nomina mensual en la empresa refinadora de maíz venezolana C.A. Trabajo de Especialización ante el Área de Estudio de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Especialista en: Gerencia de Recursos Humanos.

Reglamento General de la Ley de Carrera Administrativa Gaceta Oficial N° 2.905 Extraordinario de fecha 18 de enero de 1982.

Rimsky. T. (2006) Administración de la Remuneración Total. Editorial Sierra, M. (1995) McGraw Hill. México.

Sabino, C. (1993) El proceso de Investigación Científica. Editorial Limusa, México.

Shao, L. (2000), Estadísticas para las ciencias administrativas. Editorial Mc.Graw Hill. México.

Sierra, M. (1995) Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios (Duodécima edición) España: Editorial Paraninfo

Tamayo y Tamayo, Mario (1999). El proceso de la Investigación Científica. (Primera reimpresión de la Tercera edición). México: Editorial Limusa.