



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



**PROCESO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DEL  
ADIESTRAMIENTO DE UNA EMPRESA DEL RAMO  
OFTALMOLÓGICO DEL ESTADO CARABOBO**

Autora:  
Calzadilla, Angélica  
CI: 19219923

**Bárbula, Abril de 2016**



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



**PROCESO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DEL  
ADIESTRAMIENTO DE UNA EMPRESA DEL RAMO  
OFTALMOLÓGICO DEL ESTADO CARABOBO**

Tutora: Beatriz Pérez

Línea de investigación:  
Gestión de las personas

Autora:  
Calzadilla, Angélica

**Bárbula, Abril de 2016**



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



**Veredicto**

Nosotros miembros del Jurado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **PROCESO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DEL ADIESTRAMIENTO DE UNA EMPRESA DEL RAMO OFTALMOLÓGICO DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por: CALZADILLA ANGELICA C.I: 19.219.923, para optar al Título de: Licenciado en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

Nombre y Apellidos

CI

Firma

---

---

---



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CONSEJO DE ESCUELA



CE-120/15

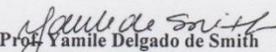
Valencia, 06 de octubre de 2015

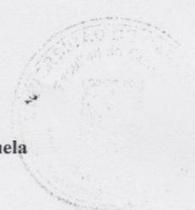
Ciudadano(a):  
**Prof. Beatriz Pérez**

Cumplo con informarle que el Consejo de Escuela de Relaciones Industriales en su sesión extraordinaria No. 603, de fecha 05/10/2015, acordó ratificarlo(a) como Tutor del Proyecto de Trabajo de Grado titulado: **"DESARROLLO PROFESIONAL A PARTIR DE LA CAPACITACIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN DE PERSONAL"**, correspondiente a el (los) Br. (es): Calzadilla Angélica, con el cual aspira(n) obtener el título de Licenciado(s) en Relaciones Industriales (Bárbula).

Anexamos un ejemplar para los fines correspondientes.

Atentamente,

  
Prof. Yamile Delgado de Smith  
Directora/Presidente del Consejo de Escuela  
de Relaciones Industriales



YDS/ab.



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



### CAMBIO DE TÍTULO

Por medio de la presente, se informa que el presente trabajo de grado presentado por la Bachiller: Calzadilla, Angélica C.I: 19.219.923. Tuvo una modificación en el título, en virtud que se realizó un cambio a nivel del abordaje de la investigación considerando mayor amplitud en el alcance, por lo cual se hizo necesario ajustar el título original.

Título anterior: **DESARROLLO PROFESIONAL A PARTIR DE LA CAPACITACIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL**

Título actual: **PROCESO DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DEL ADIESTRAMIENTO DE UNA EMPRESA DEL RAMO OFTALMOLÓGICO DEL ESTADO CARABOBO**

Prof.:

Lic. Beatriz Pérez

CI: 7018504

Tutor sugerido

## **DEDICATORIA**

En primer lugar a **Dios todopoderoso** por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, por darme fortaleza para continuar cuando he estado a punto de caer, por estar presente a lo largo de este camino y ofrecerme la oportunidad de lograr uno de mis sueños.

A **mi Padre** por brindarme su apoyo incondicional, por estar conmigo hasta el final de sus días, a pesar de haberlo perdido, ha estado cuidándome y guiándome desde el cielo.

A **mi Madre** por ser única y especial, que ha sabido formarme con buenos valores, por acompañarme en cada decisión y proyecto.

A mis **Hermanos** por estar siempre presente en el transcurso de cada año de mi carrera universitaria.

**Angélica Calzadilla**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente a **Dios** por darme salud, sabiduría y toda la fortaleza necesaria para seguir adelante.

A mis **Padres** por apoyarme y guiarme en el camino correcto, por la motivación constante para que yo terminara con éxito mi carrera.

A mis **Hermanos** por sus consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida, gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Agradezco también a la profesora **Beatriz Pérez** por haberme brindando la oportunidad de recurrir a su capacidad y sus conocimientos, le agradezco por haberme tenido toda la paciencia del mundo para guiarme a culminar mi trabajo de grado.

Agradecida con todas las personas que de una u otra forma prestaron su colaboración y ayudaron para llevar a cabo esta investigación.

**Angélica Calzadilla**



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



**PROCESO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DEL**  
**ADIESTRAMIENTO DE UNA EMPRESA DEL**  
**RAMO OFTALMOLÓGICO DEL**  
**ESTADO CARABOBO**

**Autora:** Angélica Calzadilla

**Tutora:** Beatriz Pérez

**Fecha:** Abril de 2016

**RESUMEN**

El presente estudio se llevó a cabo en una empresa de del ramo oftalmológico del Estado Carabobo, donde se observó debilidades en el proceso de detección de necesidades de adiestramiento, lo cual no permite el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de la organización. En tal sentido, se planteó como objetivo general analizar el proceso de detección de necesidades de adiestramiento en la empresa. Metodológicamente, se considera un estudio descriptivo, apoyado en una investigación de campo no experimental. La población objeto de estudio estuvo conformada por 107 trabajadores que laboran en la empresa. Se realizó un muestreo intencionado no probabilístico, tomado como muestra 23 personas. Como técnica de recolección de información se empleó la encuesta, mediante un cuestionario aplicado a la muestra seleccionada con la finalidad de describir la situación actual del proceso de diagnóstico de necesidades del adiestramiento al personal e identificar los aspectos que debe contener el proceso de diagnóstico de necesidades de adiestramiento. Luego se empleó un Matriz, la cual permitió conocer los factores internos que inciden en proceso de detección de necesidades de adiestramiento para luego formular recomendaciones que contribuyan a mejorar dicho proceso. Una vez analizado los resultados, se concluyó que el proceso de detección de necesidades de no está cónsono con los objetivos y planes de la organización, puesto que no se aplican instrumentos para realizar un diagnóstico organizacional individual para conocer las necesidades reales de los trabajadores en sus puestos de trabajo, por lo que se recomienda utilizar herramientas que permitan detectar las necesidades de adiestramiento de todo el personal que allí labora.

**Palabras Claves:** Adiestramiento, Proceso de Diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento, Técnicas e Instrumentos de Necesidades de Adiestramiento.



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



**PROCESO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DEL**  
**ADIESTRAMIENTO DE UNA EMPRESA DEL**  
**RAMO OFTALMOLÓGICO DEL**  
**ESTADO CARABOBO**

**Autora:** Angélica Calzadilla

**Tutora:** Beatriz Pérez

**Fecha:** Abril de 2016

**ABSTRACT**

This study was carried out in a company of ophthalmologic branch of the State Carabobo, where weaknesses were observed in the process of identifying training needs, which does not allow the establishment and fortifications of knowledge, skills and attitudes in participants the organization. In this regard, it was proposed as general objective to analyze the detection process of training needs in the enterprise. Methodologically, it is considered a descriptive study, supported by a non-experimental research field. The study population consisted of 107 employees working on the company. a non-probabilistic intentional sampling, sampled 23 people was conducted. As a technique of data collection survey was used, using a questionnaire applied to the selected sample in order to describe the current status of the diagnostic needs of personnel training and identify aspects that should contain the diagnostic process needs training. Then he used a matrix, which allowed us to know the internal and external factors affecting detection process training needs and then make recommendations to help improve the process. After analyzing the results, it was concluded that the detection process needs is not in harmony with the objectives and plans of the organization, since no instruments are applied for a organizacional individual diagnosis to meet the real needs of workers in their jobs work, so it is recommended to use tools to detect training needs and training of all staff who work there.

**Keywords:** Training, Process Needs Assessment Training, Techniques and Tools  
Training Needs

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>	
Dedicatoria.....	v	
Agradecimiento.....	vi	
Resumen.....	vii	
Índice General	ix	
Índice de Cuadros.....	x	
Índice de Gráficos.....	xi	
Introducción.....	xii	
<b>CAPÍTULO I</b>		
<b>EL PROBLEMA</b>		
Planteamiento del Problema.....	15	
Objetivos.....	19	
Justificación.....	20	
<b>CAPÍTULO II</b>		
<b>MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL</b>		
Antecedentes.....	22	
Bases Teóricas.....	28	
Definición de Términos Básicos.....	45	
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>		
Naturaleza de la Investigación.....	47	
Nivel de Estudio.....	48	
Estrategias Metodológicas.....	48	
Cuadro Técnico Metodológico.....	51	
Población y Muestra.....	53	
Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos.....	55	
Validez del Cuestionario.....	57	
Confiabilidad del Cuestionario.....	58	
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>		<b>59</b>
Análisis y Presentación de los Resultados.....	59	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>84</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>		<b>88</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>91</b>

## LISTA DE CUADROS

CUADRO	CONTENIDO	pág.
1	Cuadro modelos de Detección de necesidades Adiestramiento	33
2	Cuadro Técnico Metodológico.....	51
3	Distribución de la Población.....	53
4	Distribución de la Muestra.....	55
5	Matriz Debilidades y fortalezas	61
6	Proceso de Detección de necesidades de Adiestramiento.....	63
7	Diagnóstico de necesidades de Adiestramiento.....	64
8	Políticas y Normas.....	65
9	Capacidades.....	66
10	Desempeño del Cargo.....	67
11	Funciones y Responsabilidades.....	68
12	Habilidades, Conocimientos.....	69
13	Sentido de Pertenencia .....	70
17	Nivel de Desempeño.....	71
18	Necesidades de Adiestramiento continuo.....	72
19	Análisis de Necesidades de Adiestramiento.....	73
20	Instrumento de Detección de Necesidades.....	74
21	Desempeño individual.....	75
22	Técnicas de Detección de Necesidades.....	76
23	Proceso de Adiestramiento.....	77
24	Capacitación en el Área de trabajo	78
25	Adiestramiento continuo	79
26	Procedimientos para la Detección de necesidades	80
27	Matriz de debilidades y fortalezas	81

## LISTA DE GRÁFICOS

### CONTENIDO

	<b>pág.</b>
1 Proceso de Detección de necesidades de Adiestramiento.....	63
2 Diagnóstico de necesidades de Adiestramiento.....	64
3 Políticas y Normas.....	65
4 Capacidades.....	66
5 Desempeño del Cargo.....	67
6 Funciones y Responsabilidades.....	68
7 Habilidades, Conocimientos.....	69
8 Sentido de Pertenencia .....	70
09 Nivel de Desempeño.....	71
10 Necesidades de Adiestramiento continuo.....	72
11 Análisis de Necesidades de Adiestramiento.....	73
12 Instrumento de Detección de Necesidades.....	74
13 Desempeño individual.....	75
14 Técnicas de Detección de Necesidades.....	76
15 Proceso de Adiestramiento.....	77
16 Capacitación en el Área de trabajo	78
17 Adiestramiento continuo	79
18 Procedimientos para la Detección de necesidades	80

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se vive en un mundo cada vez más dinámico, donde cada una de las organizaciones requiere implementar estrategias para lograr ser exitoso, además de adaptarse a los cambios continuos que se dan en el ambiente globalizado. Es por ello, que necesitan ajustarse con gran rapidez a su medio para lograr ser competitivas, razón por la cual, se han visto en la obligación de contar con personal que posea un alto nivel de flexibilidad para adecuarse a la innovación de los nuevos procesos laborales y exigencia de los clientes.

En este sentido, el adiestramiento es uno de los procesos clave dentro del marco empresarial, ya que mediante el mismo dará lugar y soporte al alcance de metas y objetivos trazados, es por ello que las organizaciones están cada vez más comprometidas con el proceso de adiestramiento y la correcta manera de impartir y promover el mismo, es necesario contar con grupos de trabajadores innovadores, participativos, abiertos y adaptables a los cambios.

Es importante mencionar, la amplitud que corresponde cuando se habla de adiestramiento, ya que está conformado por cuatro subsistemas: el Diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento (DNA) constituido por el inventario de brechas y necesidades que posee un trabajador dentro de la organización, la Planificación respondiendo a cada una de las necesidades detectadas donde se establece el que, como, cuando, donde y quien debe adiestrar, la Ejecución que la acción de la planificación; por último la Evaluación donde se aprecia los resultados del adiestramiento realizado.

Es apropiado destacar, que el proceso de diagnóstico de necesidades constituye la primera y más importante fase del proceso de adiestramiento, ya que

radica en que la estructura del programa de adiestramiento se basa en las necesidades reales, permitiendo la identificación de brechas de competencias y/o problemas de desempeño de los colaboradores que comprometen la eficiencia de la organización y que pueden ser resueltos convenientemente a través del adiestramiento.

Durante el desarrollo de la presente investigación titulada “Proceso de Diagnóstico de Necesidades del Adiestramiento de una Empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo” se presenta una estructura conformada por cuatro (4) secciones, cuyos objetivos se presentan de manera detallada a continuación:

**CAPÍTULO I, EL PROBLEMA:** Donde se manifiesta la situación que procede al problema, este transita en que la organización objeto de estudio se desconocen las necesidades de adiestramiento, lo cual puede provocar, desmotivación, disminución del desempeño laboral de los trabajadores por falta de conocimientos, habilidades y actitudes tanto en funciones administrativas como operativas.

**CAPÍTULO II, MARCO TEORICO REFERENCIA:** En este se elabora una revisión de antecedentes y referencias con el fin de argumentar la presente investigación, también se desarrollan las bases teóricas que servirán de guía para el proceso de diagnóstico de necesidades

**CAPÍTULO III, MARCO METODOLOGICO:** Se plantea el tipo de investigación no experimental cuantitativa, ya que recogerá y analizará datos sobre variables determinadas de estudio, así como también el nivel de la investigación, la cual es descriptiva por el análisis sistemático de los componentes del fenómeno estudiado, con la finalidad de formular recomendaciones que contribuyan a mejorar el proceso de diagnóstico de necesidades de Adiestramiento de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo. Por otra parte el diseño de la investigación es

experimental de campo, para la recolección de datos se empleó un cuestionario de preguntas, utilizándose la escala de Likert.

**CAPÍTULO IV, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS:** En este se muestra la interpretación realizada a los resultados arrojados por la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa objeto de estudio.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio. Así como las referencias bibliográficas.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

Las organizaciones para ser competitivas y poder mantenerse en el mercado deben tener un personal adiestrado y competente, como un factor fundamental para así poder llevar a cabo sus objetivos y lograr aumentar la productividad. En este sentido Chiavenato I. (2009), sostiene que:

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

La importancia del adiestramiento radica en que permite transformar a los trabajadores nuevos, preparándolos en trabajadores capacitados, por lo tanto, la actualización de conocimientos destrezas y habilidades del personal, a la vez mantiene una fuerza laboral eficiente y adiestrada de acuerdo a las necesidades cambiantes que constituyen a lograr la eficiencia y la productividad tanto de la empresa como del personal.

Desde esta perspectiva, el adiestramiento constituye un elemento de mucha importancia para el logro de la misión y estrategia de cualquier empresa o institución, actualmente los avances de la ciencia, los avances tecnológicos, el crecimiento de las organizaciones y la demanda creciente de los clientes y usuarios, hacen que los

individuos dentro de las empresas o instituciones, estén permanentemente sometidos a procesos de aprendizaje que los conduzcan a estar actualizados o prepararse para un futuro a corto, mediano y largo plazo, y esta preparación continua, sólo se logra a través de un sistema de adiestramiento eficaz.

En este sentido, el diagnóstico de necesidades de adiestramiento es considerado como un proceso continuo que permite diagnosticar en el individuo las necesidades de adiestramiento en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo, esto con el propósito de transformar a las organizaciones no sólo más productivas y eficientes, sino además convertirse en organizaciones capaces de evolucionar y adaptarse a cualquier cambio necesario para mantenerse en el tiempo de manera inteligente y posible el desarrollo integral de la sociedad en la que está inmersa.

Como lo expresa Chávez, E. (2002:76), “el objetivo central de un Diagnóstico de Necesidades es determinar quienes necesitan ser adiestrados y en qué áreas o especialidad se requiere el adiestramiento”. Al respecto, para la realización de un diagnóstico de necesidades de adiestramiento es de mucha importancia tener bien claro y bien establecido cada una de las etapas del adiestramiento. Rey de Polanco (2013), indica al respecto que:

Este sistema está conformado por cuatro subsistemas:  
diagnostico, planificación ejecución y evaluación:

Subsistema de análisis y diagnóstico: encargado de analizar el inventario de necesidades de adiestramiento.

Subsistema de planificación: encargado de buscar solución a las necesidades detectada.

Subsistema de ejecución: su misión es la puesta en acción e implementación de los planes.

Subsistema de evaluación; responsable por dar cuenta de los resultados obtenidos. (p. 60).

Se puede señalar, que el proceso de diagnóstico de necesidades constituye la primera y más importante fase del proceso de adiestramiento, ya que es, en esta etapa donde se realiza el diagnóstico, que consiste en identificar en el trabajador las deficiencias presentes y las futuras de acuerdo a las expectativas de la organización, así como sus potencialidades, datos esenciales para la creación y desarrollo de cualquier plan que la organización inicie con estos fines. Como lo menciona Chávez, E. (2002:76), “el diagnóstico de necesidades de adiestramiento permite reunir información para programar el adiestramiento de manera útil y eficaz, tanto para el trabajador como para la empresa”.

Por otra parte, una necesidad de adiestramiento de acuerdo a Rey de Polanco (2013:70), “es la diferencia o brecha que se genera al comparar el desempeño actual del trabajador, contra el patrón de desempeño establecido como requerimiento del cargo actual o futuro”. El análisis del proceso de detectar las necesidades de adiestramiento del personal de una empresa que brinda un servicio en el área de salud, constituye el objeto de estudio de esta investigación, ya que mediante la aplicación de un proceso de detección de necesidades de adiestramiento podría generar una actitud favorable en todo el personal de la organización porque a partir de este análisis se lograría descubrir todas las fallas del personal y sus causas, además se permite ahorrar tiempo y dinero por dirigir esfuerzos adecuadamente permitiendo que todas las actividades de adiestramiento se inicien sobre bases sólidas y realistas.

Otro elemento importante, que se debe tomar en cuenta son las necesidades de los trabajadores en sus puestos de trabajo y dentro de la organización, para así detectar cuáles son las áreas donde debe resaltarse el adiestramiento para satisfacer necesidades, y así lograr un mejor desempeño en la actividad de los trabajadores, se utiliza como herramienta clave Diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento (DNA), proceso que constituye la base de un buen plan de adiestramiento.

El diagnóstico de necesidades de Adiestramiento se fundamenta en un proceso que debe estar alineado a las metas, planes y objetivos del negocio, es decir a la planificación estratégica, la cual se basa en obedecer un proceso sistemático, coherente y estructurado, donde se utilice diferentes técnicas de información que permita lograr los resultados deseados.

En este sentido, dentro de la empresa referida el proceso de diagnóstico de necesidades de Adiestramiento, no está alineada a necesidades de adiestramiento que apoyen la ejecución de las estrategias de negocio, es decir no está vinculado a las metas, planes y objetivos del negocio, no se apoyan de un proceso sistemático, no se siguen procedimientos, no se cuenta con la participación activa del nivel gerencial, supervisores, trabajadores en el proceso de identificación de necesidades de adiestramiento.

Lo anteriormente expuesto, trae como consecuencia que las operaciones que se realizan no sean eficientes, generándose deficiencia en los procesos técnicos productivos, ya que no se cuenta con el personal capaz de generar valor agregado a la organización, dado que no se utilizan técnicas, métodos para la detección de necesidades de adiestramiento que permita captar las necesidades reales del personal.

Por otro lado, según información suministrada por la gerencia de recursos humanos, en los actuales momentos en esta organización se presenta un 40% de ausentismo de los trabajadores, así como también un 30% de quejas por parte de los pacientes que ingresan a este centro oftalmológico, debido a que no reciben una atención de calidad.

De este modo, en respuesta a la problemática detectada, se plantea describir la situación actual del proceso de diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento de la empresa objeto de estudio, con el fin de determinar los factores que inciden en el

diagnóstico del mismo, de esta manera identificar las debilidades y fortalezas del proceso de diagnóstico de necesidades de adiestramiento y formular recomendaciones que contribuyan a mejorar el proceso de diagnóstico de necesidades de adiestramiento en la empresa objeto de estudio.

Una vez planteada la problemática acerca del proceso de diagnóstico de necesidades del adiestramiento de una empresa de ramo oftalmológico del Estado Carabobo, se formula las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del proceso de diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento del personal de la empresa?

¿Debilidades y fortalezas del proceso de diagnóstico de necesidades de Adiestramiento de la empresa?

¿De qué forma se puede obtener un mayor aprovechamiento del proceso de diagnóstico de necesidades de Adiestramiento?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el Proceso de Detección de Necesidades de Adiestramiento de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos**

Describir la situación actual del proceso de diagnóstico de Necesidades del Adiestramiento al personal de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo.

Identificar debilidades y fortalezas del proceso de diagnóstico de necesidades de Adiestramiento de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo.

Formular recomendaciones que contribuyan a mejorar el proceso de diagnóstico de necesidades de Adiestramiento de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo.

### **Justificación de la investigación**

Disponer de los mejores talentos, es una exigencia del mundo actual, un personal motivado, adiestrado y comprometido son los que pueden hacer que las organizaciones se adapten a las nuevas circunstancias que se presentan tanto a nivel interno como externo de la organización.

Un Diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento es de vital importancia en las organizaciones ya que de esta manera se puede conocer el inventario de brechas y necesidades que posee un trabajador dentro de la organización.

La presente investigación servirá como un soporte para la institución objeto de estudio ya que por medio de ésta, se podrán percibir las necesidades de adiestramiento de su personal. Así mismo, con base a este estudio, se harán unas recomendaciones que contribuyan a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, y puedan desempeñarse de mejor manera ante los retos diarios que deban confrontar.

Por otra parte, el presente estudio se considera de mucha importancia en el ámbito académico, ya aporta lineamientos teóricos y estratégicos que permiten enriquecer la literatura en cuanto a los procesos de adiestramiento del personal, los cuales pueden servir de guía a otros autores que quieran incursionar en el mismo.

Igualmente, en el ámbito empresarial, proporciona elementos claves a otras organizaciones que deseen atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a en Talento Organizativo.

Para la investigadora, el estudio brinda la oportunidad de incursionar en el mercado de trabajo a través de una de sus empresas, y de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación académica, contribuyendo de igual manera en la búsqueda de soluciones a los problemas que les pudieran estar aquejando a esa empresa. Los futuros investigadores pudieran tener, además, un punto de partida válido para continuar generando estudios que beneficien a las organizaciones modernas y los mercados donde se desenvuelven.

Sobre la base de las teorías expuestas, resulta más importante aún este tema en lo que se refiere a la administración de recursos humanos en el sector salud, porque es aquí, en esta área donde se debe avanzar en políticas, programas y procedimientos para crear una estructura administrativa, donde prevalezcan empleados capaces con trato equitativo y oportunidades de progreso y satisfacción en el trabajo, además de una adecuada seguridad en el mismo, para el beneficio de la institución, el empleado y la comunidad.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

Una vez definido el planteamiento del problema y precisados sus objetivos generales y específicos que determinan los fines de la investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentarán la investigación en cuestión. En consecuencia, dentro del Marco referencial se muestran, los antecedentes y las bases de las diversas teorías que aplican para este estudio o conceptos relativos a la problemática en estudio, que orienten en sentido de la investigación. Según Tamayo (2012) lo define como:

El marco teórico es integrar el tema de la investigación con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema de investigación. En tal sentido el marco teórico según Tamayo nos amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas. (p.148).

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

En todo proceso de investigación es importante conocer cuáles son aquellas investigaciones previas que se han hecho con referencia al tema objeto de estudio; en este caso investigaciones que hacen referencia al Analizar el Proceso de Detección de Necesidades de Adiestramiento de una empresa del ramo oftalmológico; en este sentido Palella y Martins (2010:198), “los antecedentes hacen referencias a otros trabajos de investigación nacionales y/o internacionales relacionados con la investigación que se esté desarrollando, aportan información documental de primera Mano.” Estas brindan una idea de las acciones y actividades a seguir para el desarrollo del estudio, y de cómo abordar las diversas situaciones que se presenten en el camino.

Los estudios que se presentan a continuación surgen como un aporte significativo y un excelente punto de partida para la investigación que se lleva a cabo. Al respecto, se presentan los siguientes estudios que han abordado este importante tema de investigación.

Acosta, C y Bedoya, L (2013), realizaron un trabajo titulado: “**Propuesta de un Plan de Capacitación dirigido al personal de Ventas de Proveeduría de Servicios y suministros Industriales (Provesica oriente, C.A)**”. Presentado en la Universidad de Oriente como requisito para optar por el título de Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos. La organización presentaba deficiencias en el departamento de ventas en cuanto a planes de capacitación, por lo cual se planteó como objetivo general proponer un plan de capacitación dirigido al personal de ventas de la institución. Metodológicamente el estudio se desarrolló bajo los lineamientos de una investigación de campo, orientada hacia un nivel descriptivo. Constituido por una población de ocho personas, tomando como técnicas de recolección de información el cuestionario y la observación no participante.

Una vez analizado los resultados, se concluyó que es importante conocer las necesidades de capacitación de la empresa para así hacer un análisis y proceder a determinar cuáles son las causas que definen el mal o buen desempeño de la organización, ya que existen fallas y errores en el lugar de trabajo, bajo rendimiento laboral. Por lo cual, se propone un plan de capacitación y se recomienda innovar continuamente dichos planes, para que el personal desarrolle sus planes y destrezas.

Este antecedente se tomó como referencia, porque aporta información relacionada con la capacitación del personal en las organizaciones, la cual es importante realizarla de una manera constante para la mejora de la experiencia

laboral, actualizar los conocimientos, aumentar la competitividad y confiabilidad, tanto del personal como de la empresa.

Ramírez, D y Tang, F (2013), realizaron un trabajo titulado: **“Diseñar Estrategias que permitan maximizar la Capacitación y Adiestramiento Profesional del personal del Ministerio del poder Popular para la Energía y Petróleo en el Departamento de Detección de Necesidades y Adiestramiento, a fin de obtener un mejor Rendimiento en el Desempeño de sus Labores”**. Presentado en la Universidad de Nueva Esparta, como requisito para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas. El objetivo general consistió en diseñar estrategias que permitan obtener la mayor efectividad en el desarrollo y desempeño de sus labores, a través de la maximización en la capacitación y adiestramiento del personal que labora en el departamento de detección de necesidades.

El estudio estuvo enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible, sustentado en una investigación de campo de tipo evaluativo y con apoyo documental. La población quedó delimitada a cien personas que laboran en el departamento. La recolección de la información se llevó a cabo a través de la observación directa y un cuestionario en la escala de Likert.

Una vez analizado los resultados, se concluyó que el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) tiene una gran importancia, ya que es el factor 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 ésta. Es por ello, que se deben implantar estrategias permitan maximizar la Capacitación y Adiestramiento Profesional del personal.

Este antecedente permite visualizar la importancia que tiene el de adiestramiento dentro de la organización, acorde con el negocio que se está realizando y a los cambios que puedan ocurrir actualmente. Por lo tanto, establece los aspectos para analizar el Proceso de Detección de Necesidades de Adiestramiento de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo.

Gómez, L (2011), realizó un estudio titulado: **“Propuesta para la creación de un Programa de Adiestramiento en Planificación y Control de Proyectos para la Construcción de Líneas Eléctricas en Venezuela”**. Presentado en la Universidad Monte Ávila, para optar por el título de especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, tuvo como objetivo general elaborar una propuesta para la creación de un programa de adiestramiento en planificación y control de proyectos para la construcción de líneas eléctricas, basado en la poca disponibilidad de profesionales capacitados para laborar en el área y tomando en cuenta el aumento en las inversiones que está haciendo el gobierno en ese sector. Metodológicamente, se consideró un estudio de carácter cualitativo y corresponde a un proyecto factible con el apoyo de una investigación combinada, es decir documental y de campo. Para sustentar el diagnóstico de la situación, se efectuaron entrevistas no estructuradas a expertos en las principales empresas eléctricas del país, tales como EDELCA, CADAFE y algunas contratistas.

A través de los resultados obtenidos, se concluyó que existen fallas en el proceso de adiestramiento, por lo que se debe contar con profesionales en el área de planificación y gestión de proyectos que sean capaces de definir y redireccionar los recursos de la compañía donde labora, para poder acometer la demanda que va en crecimiento de construcción de líneas eléctricas en el país. Al respecto, se diseñó la propuesta de capacitación en el área de Planificación y Control de Proyectos.

Mediante este antecedente, se pueden medir las habilidades, conocimientos y

destrezas de los empleados y reforzar aquellos aspectos que hasta el momento no han sido tomados en cuenta. Sirviendo de base para detectar las necesidades de adiestramiento en una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo.

Maraima, M (2011), realizó Un trabajo especial de grado, **“Necesidad de un Programa de Adiestramiento Basado en Inteligencia Emocional Dirigido a fortalecer la Capacidad Gerencial Educativa para Directivos, Profesores e Instructores de la División de Educación del Instituto Autónomo de la Policía del Estado Anzoátegui”**. Presentado en la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho como requisito para optar por el título de Magíster Scientiarum en Gerencia Educativa. La presente investigación tuvo como propósito detectar la necesidad de un programa de adiestramiento basado en inteligencia emocional, ya que existían áreas con deficiencias que genera la baja participación del personal en cuanto al logro de los objetivos organizacionales, situaciones que tiene sus repercusiones en la calidad educativa y el desarrollo de las destrezas y competencias gerenciales en el manejo de las relaciones interpersonales.

La metodología fue descriptiva, de campo, prospectiva y aplicada, calificando el diseño como no experimental, para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento fue un cuestionario. Además se utilizó la observación y la revisión documental para obtener la información necesaria para la elaboración de este trabajo.

Los resultados obtenidos, permitieron concluir que existe poca participación en los cursos de mejoramiento profesional, desmejorando la capacidad y desempeño gerencial, así como también las habilidades para manejar las relaciones interpersonales entre las personas que conforman su equipo de trabajo. Bajo nivel de inteligencia emocional con poca capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de poder auto motivarse para mejorar las emociones internas y las relaciones

con los demás. Por lo que se elaboró un programa de adiestramiento basado en inteligencia emocional.

Al respecto, la importancia del diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es facilitar el apoyo al proceso de capacitación, identificando los requerimientos/necesidades de una organización para estructurar planes de trabajo que fortalezcan los conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de la misma.

El antecedente planteado, se relaciona con la investigación, dado que elabora un programa de adiestramiento, lo cuales son base fundamental en el alcance de las metas organizacionales, debido a que los individuos al adquirir más habilidades, conocimientos y destrezas se encuentran más aptos al cumplimiento de dichas metas y se realizan tanto personal como organizacionalmente.

Atencio, R (2008), realizó un trabajo titulado: **“Detección de Necesidades de Adiestramiento Basado en el Modelo de Competencias de los empleados que laboran en los Departamentos de Personal y Administración del Hospital Militar De Maracaibo “Tcnel (Ej.). Dr. Francisco Valbuena”**. Presentado en la Universidad del Zulia como requisito para optar por el título de Magíster Scientiarum en Administración del Sector Salud Mención: Administración de Hospitales. El objetivo general consistió en detectar las necesidades de adiestramiento basadas en modelo de competencias de los empleados que laboran en los departamentos de personal y administración de hospital militar de Maracaibo. Metodológicamente, la investigación se clasificó de tipo descriptiva, con un diseño no experimental. La población, objeto de estudio estuvo constituida por el personal de los departamentos de Administración y personal con un total de 38 trabajadores de distintos cargos profesionales. Las técnicas de recolección de datos utilizadas en la presente investigación fueron la observación externa, o sin participación y la encuesta.

Una vez analizado los resultados, se concluyó que para el rendimiento y productividad con calidad de cualquier institución, además de una buena organización, normas y procedimientos claros y precisos, hace falta un recurso humano adiestramiento cuyo desempeño permita cumplir eficaz y eficientemente las metas de la organización, en este caso del hospital militar de Maracaibo.

En este sentido, a través de detección de las necesidades de adiestramiento se obtiene información referente a los individuos que deben ser adiestrados, en qué se les debe adiestrar, cuándo se requiere que sean adiestrados y además cuáles necesidades organizacionales e individuales serían satisfechas. Dicha información permitirá programar el adiestramiento de manera útil y eficaz tanto para el individuo como para la organización.

Este antecedente se tomó como referencia, dado que aporta información relevante relacionada con los planes de adiestramiento en una organización. En este caso, le permitirá a la empresa en estudio definir aquellas capacidades que requieren tener los empleados para que ella pueda salir adelante. Una vez definidas las capacidades claves que deben desarrollar los empleados, debe comenzar a gestionarlas, de esa forma uno puede ver las brechas existentes entre el nivel deseado y lo entregado por el colaborador.

### **Bases teóricas**

Respecto a las bases teóricas, Balestrini (2008:43), expresa que estas son: “un cuerpo de ideas explicativas coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, armada lógica y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación”. Al respecto, se presentan las bases teóricas que sustentan la

investigación, partiendo de la administración de los recursos humanos, la detección de las necesidades de adiestramiento, modelos de detección de necesidades y adiestramiento del personal.

### **Finalidad Del Adiestramiento**

De acuerdo a Chavez (2002), en este sentido la implantación de programas de adiestramiento constituye, sin duda, un factor determinante en el mejoramiento de los niveles de productividad, lo cual implica la puesta en práctica de un conjunto de elementos que favorecen de manera contundente el desenvolvimiento laboral de los trabajadores, a través del suministro de un conjunto de herramientas que faciliten la realización de las actividades, mediante el desarrollo intensivo y continuo de habilidades y aptitudes que favorezcan el logro de los objetivos establecidos para alcanzar la eficiencia organizacional.

En la medida en que los trabajadores adquieran los conocimientos necesarios para llevar un buen término el desarrollo de sus tareas, en esa medida la gerencia logrará que los niveles de productividad se incrementen, permitiéndole este conjunto de conocimientos al individuo, desenvolverse con mayor rapidez y precisión en su trabajo, minimizando así los costos ocasionados por el aumento de las horas-maquinas, horas- hombres, del desperdicio, u otras limitaciones del proceso de trabajo, que logran reducirse gracias a las habilidades y destrezas adquiridas mediante la aplicación de un programa de adiestramiento continuo y dirigido a cada miembro de la organización cuyo desempeño así lo requiera, provocando un potencial mejoramiento de la productividad, observándose entonces, la importancia que tiene el estudio de la detección de necesidades de adiestramiento para establecer los lineamientos para el diseño de programas de adiestramiento del personal.

## **Importancia del Adiestramiento en las Organizaciones**

En toda organización, el recurso humano es un elemento fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas que le permitan lograr la misión propuesta. Para ello, es necesario que este recurso esté adiestrado desde el punto de vista profesional, técnico, ético y cultural. Es así, como surge la necesidad en toda empresa de extender programas de adiestramiento que le permita desarrollar y actualizar en su personal, los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo.

En este sentido, cada día se le otorga mayor importancia al adiestramiento como herramienta organizacional para alcanzar el logro de los objetivos y el nivel de competitividad deseado. Según Villegas (1997:212), el adiestramiento es: “el proceso que consiste en lograr cambios en el comportamiento humano de un individuo a menudo, aplicada a la adquisición de pericias limitadas, con un alcance hacia tareas específicas”.

De esta forma, se puede recurrir al adiestramiento al momento de crear nuevos empleos, así como al realizar antiguos trabajos de manera distinta o cuando trabajos actuales se están ejecutando de forma deficiente por los miembros de la fuerza de trabajo. El autor citado señala que para el adiestramiento pueda responder a la función enunciada anteriormente, debe cumplir las siguientes especificaciones:

- Debe estar dirigido a conductas específicas en situaciones o tareas específicas.
- El resultado debe producir cambios en la conducta o actuación de los individuos.
- Debe mejorar las deficiencias de la empresa.

- Debe ser sistemático, es decir planificado, implementado de manera innovadora y evaluada.

Para tal efecto el Adiestramiento debe situar las experiencias de aprendizaje hacia lo positivo complementándolas y reforzándolas con actividades planeadas, Stoner (2006:62), indica que: “en el adiestramiento se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo”. Por lo señalado, las principales razones para aplicar un adiestramiento sistemático, podría ser: aumento de la producción, mejoras de la calidad del trabajo, entre otros factores.

### **Objetivos de la Detección de Necesidades de Adiestramiento.**

De acuerdo a Mondy y Noe (2005: 208), afirman “que el primer paso para el adiestramiento y desarrollo es determinar las necesidades específicas, empleando un proceso sistemático para abordar necesidades auténticas”. La detección de necesidades de adiestramiento permite reunir información necesaria para programar el adiestramiento de manera útil y eficaz, tanto para el trabajador como para la empresa. Su eje central es responder las siguientes preguntas: ¿quiénes necesitan ser adiestrados?; ¿en qué área o especialidad necesitan ser adiestrados? Estas interrogantes pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que la originaron.
- Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que debería hacerse en la empresa)  
Determinar el potencial del recurso humano.

- Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace).
- Realizar un análisis comparativo entre lo que, debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con actividades de adiestramiento.
- Definir y describir quiénes necesitan adiestramiento, en qué áreas y cuándo. Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, de acuerdo con las prioridades asignadas.

Se puede señalar, que la importancia del adiestramiento ha sido comprobada por el trabajador y por la organización experimentando en ambos casos grandes ventajas. En el trabajador, el adiestramiento es superación constante y para la organización adquiere un carácter significativo cuando éste se transforma en mejoras, crecimiento, innovación, cambios, calidad y productividad. Se puede asegurar que la importancia de la detección de necesidades de adiestramiento, radica en que la misma, es la única vía para reunir información necesaria para programar el adiestramiento de manera útil y eficaz, tanto para el trabajador como para la organización.

### **Modelos de detección de necesidades de adiestramiento**

De acuerdo a Farfan (2014), existen diferentes formas de obtener la información: Participativa, prescriptiva, reactiva, análisis profundo y una combinación de los primeros dos que permite una mejor detección de las

necesidades.

Antes de aplicar cualquiera de ellos se debe tomar en cuenta el tamaño de la organización, el modo en el que opera y si necesitamos una solución profunda.

### Cuadro N° 1

#### Modelos de detección de necesidades de adiestramiento

<b>Modelo participativo</b>	Los responsables del adiestramiento son parte del equipo de la detección de necesidades de adiestramiento y, con ayuda de los implicados determinan las necesidades de adiestramiento, basándose en la descripción de puestos, los informes de desempeño, los reportes y los indicadores de productividad
<b>Modelo prescriptivo</b>	Analiza desde afuera, centrándose en el análisis que hace el departamento de adiestramiento mediante cuestionarios, entrevistas cerradas y observaciones directas en el puesto. Es un poco más intrusivo y no se busca que los implicados compartan su opinión o necesidades reales.
<b>Modelo Reactivo</b>	Es sencillo de procesar ya que sólo observa algunos problemas evidentes y busca solucionarlos sin llegar al fondo, sus costos son muy bajos y se aplica rápidamente, sin embargo es demasiado superficial y presenta un índice de riesgo alto al momento de tomar decisiones
<b>Modelo combinado</b>	Se analizan las necesidades desde el punto de vista externo como desde el interno de cada proyecto al observar las necesidades y confrontar las observaciones
<b>Modelo de Análisis Profundo</b>	En el que se observan las necesidades reales y las carencias a satisfacer; aunque el costo es elevado y la aplicación suele ser lenta ya que utiliza diversas herramientas como cuestionarios, entrevistas

Fuente: Calzadilla (2016)

#### Proceso de detección de necesidades de Adiestramiento

Para Sutton (2001), establece que es la primera etapa del sistema de

Adiestramiento y Desarrollo en el proceso de detección de necesidades de adiestramiento, Consiste en determinar con precisión las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de un individuo o conjunto de ellos, que les impide desempeñarse con efectividad en su puesto de trabajo. Es decir, la necesidad, es la ausencia de las herramientas cognoscitivas, psicomotrices y afectivas, según corresponda, que evitan que el individuo ejecute correctamente las labores asignadas.

Señala la autora antes mencionada, que hoy en día en la empresa el estudio de las necesidades de adiestramiento resulta ser una tarea primordial como consecuencia de: los continuos cambios y avances tecnológicos, con evoluciones muy rápidas, tanto en procedimientos como en sistemas de trabajo, Programas de gestión de calidad, los cuales requieren: Alta participación en la gestión de calidad, compromisos de los empleados, el desarrollo de una política de gestión por competencias, la cual debe estar orientada hacia los trabajadores de la empresa, en constante evaluación de las habilidades, conocimientos y conductas que necesitan para la satisfacción de las propias personas, de los objetivos de la organización.

Por otra parte Dessler y Varela (2011: 238), señalan que “el diagnóstico de necesidades de adiestramiento es el primer paso del sistema de adiestramiento y desarrollo, es determinar qué adiestramiento necesitan los trabajadores, si acaso, se requiere. Algunos llaman a esto el proceso de “determinar la carencia de habilidades”.

Para Siliceo (2006), determinar necesidades de adiestramiento es uno de los temas de mayor complejidad. Realmente es difícil poder descubrir con acierto las necesidades que en materia de adiestramiento, hay que satisfacer. Se ha señalado que una empresa debe satisfacer necesidades presentes y prever y adelantarse a necesidades futuras. Esto señala que se deben precisar:

- Necesidades presentes y a corto plazo
- Necesidades a mediano y a largo plazo.

Este tema es desde un punto de vista lógico, la primera fase del proceso al que debe ajustarse el fenómeno de la educación dentro de la empresa, y resulta obvio, pues se trata de las funciones de previsión y planeación del proceso administrativo. Sin la investigación previa de las necesidades, no se podrá pensar si quiera, en la programación de un curso. En este orden de ideas. El adiestramiento tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

Así mismo el autor señala que las necesidades de Adiestramiento se pueden clasificar así:

- Las que tiene un individuo
- Las que tiene un grupo
- Las que requieren solución inmediata
- Las que demandan solución futura
- Las que piden actividades informales de adiestramiento
- Las que requieren actividades formales de adiestramiento
- Las que exigen instrucción “sobre la marcha”
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo
- Las que la compañía puede resolver por sí misma
- Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de adiestramiento externo
- Las que un individuo puede resolver en grupo
- Las que un individuo necesita resolver por sí solo

### **El proceso de la detección de Necesidades de Adiestramiento se desarrolla en 3 niveles**

De acuerdo a Chiavenato (2009: 390), “la detección de necesidades de adiestramiento es la primera etapa del ciclo del adiestramiento y se refiere al diagnóstico preliminar que se debe hacer”. Porque permite obtener información referente a los individuos que deben ser adiestrados, en qué se les debe adiestrar, cuándo se requiere que sean adiestrados y además cuáles necesidades organizacionales e individuales serían satisfechas. Dicha información permitirá programar el adiestramiento de manera útil y eficaz tanto para el individuo como para la organización.

Por lo tanto, es el proceso orientado a la estructuración y desarrollo, de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma. Un reporte de detección de necesidades de adiestramiento debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo adiestrar. Se realiza en cada puesto, para establecer la diferencia entre los niveles de desempeño que se deben lograr y el desempeño real individual del personal; siempre y cuando tal discrepancia sea referente a conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

De acuerdo a Bohlander y Snell (2008:240), “los gerentes y el personal de recursos humanos deben estar alerta a los tipo de adiestramiento requeridos, dónde y quiénes los necesita, y qué métodos ofrecerán mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios a los trabajadores”. El que los trabajadores no logren los objetivos de productividad de manera repetida, podría ser una señal de que se necesita adiestramiento. De igual manera, el que las organizaciones reciban demasiadas quejas de los clientes podría estar sugiriendo que la capacitación fue inadecuada.

Por otra parte Siliceo (2010:90), indica que “la detección de necesidades se puede entender como un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización”. Al realizar este tipo de análisis se obtendrá una diferencia, la que representaría la información básica para el inicio del proceso de capacitación y adiestramiento. En base a los autores anteriores, se puede determinar que el diagnóstico de necesidades de adiestramiento es el proceso que orienta la detección de debilidades o necesidades actuales y futuras del colaborador, las cuales serán atendidas mediante la estructuración y desarrollo de planes y programas para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización a corto y largo plazo.

Rey de Polanco (2013), define estos 3 niveles como:

- **Nivel organizacional:** son aquellas que se generan para satisfacer un requerimiento propio de la empresa.
- **Nivel ocupacional:** comprende los conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes que establece el perfil del cargo para alcanzar el patrón de desempeño deseado.
- **Nivel individual:** se refiere a la carencia de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes del trabajador con respecto al perfil del cargo y expectativas de la organización, para alcanzar el patrón de desempeño deseado.

### **Nivel organizacional**

Desde una perspectiva organizacional general, se estudia la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos.

Dentro de la empresa y para que ésta cumpla con sus distintos objetivos, es menester de cada departamento, cada área y a su vez cada persona que ocupa un puesto determinado, cumplan los distintos objetivos y tareas que deben alcanzar a efecto de contribuir con los objetivos organizacionales y por tanto, con los planes estratégicos y misión. Se espera entonces, que cada persona en su puesto, alcance sus muy particulares objetivos para los que fue creada esa "célula de la empresa". Cuando estas personas o recurso humano de una organización no alcanzan los objetivos de su puesto, en algunas ocasiones es factible resolverlos mediante un proceso de instrucción, orientado a satisfacer las deficiencias detectada.

El adiestramiento constituye una forma de lograr cambios de conducta especificados en una dirección requerida. Esta dirección está relacionada con los objetivos organizacionales y con los objetivos de las personas que trabajan dentro de la organización. Leal, Prado, Rodríguez y Román (1999), lo cual lo consideran como:

- **Análisis organizacional:** Como en todo, considerándola como un gran equipo de trabajo, para saber mejorar su actuación, a fin de alcanzar sus objetivos en forma Eficiente, segura y con economía de esfuerzos tiempo y dinero. El análisis organizacional “determina la importancia que se dará a la Capacitación”. debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la Capacitación en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización, para así poder determinar la política global relativa a la Capacitación.

## **Nivel Ocupacional**

Se centra en las tareas requeridas por el puesto para lograr los propósitos de la empresa. Las descripciones de puesto son fuentes de datos importantes en este nivel de análisis.

De acuerdo a Rey de Polanco (2013), lo clasifica de la siguiente manera:

**Según el objetivo:** que persiguen; esta agrupación comprende las necesidades técnicas, conductuales y psicomotoras:

- Necesidades técnicas, incluye aquellas carencias relacionadas con la adquisición de conocimientos asociados a la fundamentación teórico-práctica de contenidos propios del cargo desempeñado, sin cuyo dominio sería imposible su eficaz ejercicio.
- Necesidades conductuales: Carencias asociadas a la adquisición de actitudes o cambios de comportamientos, requeridos para desempeñar eficazmente las responsabilidades asignadas al cargo.
- Necesidades psicomotoras: carencia de destrezas relacionada con la facultad para utilizar habitualmente los cinco sentidos

Leal, Prado, Rodríguez y Román (1999), lo cual lo consideran como un:

- **Detección Específica:** consiste en un análisis de los requisitos de adiestramiento que surgen de un puesto o persona específica o ambos combinados. - **Detección Subjetiva:** consiste en la aplicación de las estimaciones de los sujetos en la detección de necesidades.

Por otra parte Blanco (2000) lo clasifica de la siguiente manera:

- **Análisis de Cargos:** Es el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del trabajador, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.
- **Modificación del Trabajo:** Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el adiestramiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Por lo tanto, En este se analizarán todas las tareas, que en el mismo se desempeñarán y cuáles habrán de ser los conocimientos y destrezas, que habrán de tener las personas, a quienes se les asignen dichos puestos de trabajo. El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos. Se puede señalar, que el análisis de las operaciones o tareas es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, los conocimientos y las características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones, permite preparar el adiestramiento para cada puesto, de forma aislada, a efecto de que el ocupante adquiriera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

### **Nivel individual**

La determinación y las necesidades de adiestramiento individual es el último nivel las preguntas relevantes, “¿Quién necesita ser adiestrado? Y “¿Qué tipo de

conocimientos, habilidades y capacidades necesitan los trabajadores?” En este nivel, son útiles las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o las encuestas a supervisores y titulares de empleos.

De acuerdo a Rey de Polanco (2013) clasifica las necesidades de la siguiente manera:

**Según el grado de complejidad:** las necesidades manifiesta y las necesidades encubiertas

- Necesidades manifiesta: son carencias fácilmente identificables, visibles, por ejemplo la dificultad para operar un equipo, manejar un sistema o realizar unos cálculos.
- Necesidades encubiertas: a diferencia de las anteriores, estas son difíciles de descubrir porque no son visibles, generalmente están asociadas a problemas de personalidad, por ejemplo: causa de agresividad, desmotivación, apatía, depresión, o similares. También dentro de esta categoría se encuentran aquellas necesidades generadas por el mal funcionamiento de un proceso, sistema o políticas organizacionales. Por ejemplo: un proceso productivo que se lleva a cabo de forma desordenada, sin algún control, donde existe falta de supervisión, puede generar desanimo de los trabajadores, indisciplina, falla en los controles, cuya causa tiene origen en fallas de índole organizacional.

**Según su proyección:** referida a necesidades del adiestramiento de desarrollo.

- Necesidades de adiestramiento: cualquier carencia de conocimiento, habilidades, destrezas o actitudes que presenta el trabajador respecto al perfil de su cargo actual.

- Necesidades de Desarrollo: carencias que surgen asociadas a cargos futuros de mayor responsabilidad y proyección.

Leal, Prado, Rodríguez y Román (1999), lo cual lo consideran como una:

- Detección Objetiva: consiste en la aplicación de pruebas objetivas de rendimientos o conocimientos, para determinar el déficit de necesidades en sujetos particulares, a partir de estándares preferidos.

Para Blanco (2000):

- Entrevista de Salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no sólo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que, motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

Por lo tanto se pretende conocer sus actitudes, conocimientos, aptitudes, habilidades y capacidad general, para el cargo que desempeña o de otro que esté o que pueda estar cesante. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo, es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización.

### **Técnicas para determinar las necesidades del adiestramiento**

Existen diferentes técnicas para determinar las necesidades de adiestramiento para Blanco (2000), son las siguientes:

- **Observación:** es un instrumento que permite percibir lo que ocurre a su alrededor. Ofrece las ventajas de obtener la información tal cual ocurre, es independiente del deseo de informar, ya que solicita menos la cooperación activa por parte de los sujetos. Sin embargo, se halla limitada por la duración de los sucesos y a menudo los datos de la observación son difíciles de cuantificar.
- **Cuestionarios:** es un formulario impreso o escrito usado para reunir información sobre las necesidades de adiestramiento. Consiste en una lista de preguntas destinadas a uno a más sujetos. Posee las ventajas de ser anónimo, además puede ser administrado a un grupo de individuos simultáneamente, además, asegura cierta uniformidad en la medición. Tiene las desventajas de ser impersonal, las preguntas pueden ser interpretadas de diferentes formas.
- **Entrevistas:** método que permite obtener información verbal del sujeto. Ofrece las siguientes ventajas: puede ser utilizada en casi todos los sectores de la población, es flexible (permite formular nuevamente las preguntas), y el entrevistador puede observar no solamente lo que dice el entrevistado, sino como lo dice. Sin embargo, requiere la forma personal, el entrevistador requiere de mucha habilidad para realizar la entrevista.
- **Evaluación del Desempeño:** mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del adiestramiento

- Reuniones Interdepartamentales: discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

### **Ventajas del proceso de detección de necesidades de adiestramiento**

Es importante señalar, que ubicar el nivel de análisis es fundamental para recabar la información necesaria para programar un adiestramiento de manera útil y eficaz tanto para el individuo como para la organización.

Entre las ventajas que se obtienen al aplicar el proceso de detección de necesidades de adiestramiento están: -

- Ahorra tiempo y dinero por dirigir esfuerzos adecuadamente. - Permite que todas las actividades de adiestramiento se inicien sobre bases sólidas y realistas.
- Prevé los cambios que realizarán en el futuro para que cuando éstos se presenten, no provoquen problemas.
- Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo.
- Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución.

- Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo, originando la justa retribución.
- Genera una actitud favorable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de adiestramiento, porque éstas van a resolver problemas reales y concretos

Dentro de este marco de referencia, el adiestramiento del factor humano es fundamental para lograr el éxito en la organización. Es por ello, que el adiestramiento no es un gasto sino una inversión. En virtud de lo anterior, es conveniente crear e implantar horizontes claros y definidos en materia de políticas de desarrollo de recursos humanos. En este sentido, la Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos orienta sus acciones hacia el crecimiento intelectual del individuo valiéndose del desarrollo de programas que permitan diagnosticar necesidades de adiestramiento de personal para hacerlo más productivo y alcanzar niveles de excelencia exigidos por la organización.

### **Definición de Términos Básicos**

**Capital Humano:** Es el conocimiento que los individuos adquieren durante su vida y que usan para producir buenos servicios o ideas en el mercado o fuera de él.

**Desarrollo:** Crecimiento intelectual del individuo adquirido por el ejercicio mental del aprendizaje de la enseñanza empírica.

**Desempeño:** Se denomina desempeño al grado de desenvoltura que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.

**Diagnóstico:** Un diagnóstico son el o los resultados que se arrojan luego de un

estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo.

**Efectividad:** En el proceso de dirección, organización optima entre cinco elementos: producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.

**Eficiencia:** Capacidad de reducir los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización "hacer las cosas bien.

**Ejecución:** Proceso en el cual se ejecuta lo establecido en la planificación partiendo de los resultados obtenidos en la investigación, se pretende alcanzar los objetivos propuestos.

**Adiestramiento:** Es un conjunto de actividades de aprendizaje presénciales y de vivencia directa con propósitos y objetivos bien definidos, llevadas a cabo en grupos y ejecutadas por unos instructores y facilitadores.

**Evaluación:** Proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

**Formación:** Proceso sistemático, en el cual se adquiere y se desarrolla permanentemente conocimientos, destrezas y actitudes para la realización humana y participación activa en el trabajo productivo y en el entorno social.

**Planificación:** Son los esfuerzos que se realizan a fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos se enmarcan dentro de una planificación. Este proceso

exige respetar una serie de pasos que se fijan en un primer momento, para lo cual aquellos que elaboran una planificación emplean diferentes herramientas y expresiones.

**Políticas:** Son criterios generales que sirven para orientar las acciones y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos por la organización.

**Proceso:** Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Respecto al marco metodológico, Sabino (2011:16), explica que este “describe cada uno de los componentes metodológico que el investigador ha seleccionado para cumplir con los objetivos de la investigación que se ha propuesto, los cuales deben estar sustentados por autores especialistas en metodología”. El marco metodológico está integrado por: naturaleza de la investigación, tipo de investigación, nivel de la investigación, diseño metodológico, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento.

#### **Naturaleza de la investigación**

Toda investigación debe contar con un esquema metodológico que se ajuste a las características del fenómeno objeto de estudio, con el fin de que facilite la comprensión, análisis y evaluación del tema. La investigación se basa en un enfoque cuantitativo, el cual se puede definir según Hurtado y Toro (2001):

La modalidad cuantitativa de la investigación es positiva; hipotética-deductiva; particularista; objetiva; orientada a resultados; propia de las ciencias naturales; utiliza métodos y técnicas confiables, mensurables, comprobables; privilegio de la matemática y la estadística; formaliza hipótesis en fases operativas; la teoría que le sirve de base termina operacionalizada a través de procedimientos estandarizados; lo empírico se privilegia por encima de lo teórico (Pág. 42).

De esta manera, es conveniente la utilización de este tipo de investigación para la recolección de los datos, ya que permiten desarrollar el objeto de estudio para dar respuestas a las interrogantes planteadas y alcanzar los objetivos establecidos que

buscan analizar el Proceso de Detección de Necesidades de Adiestramiento de una E empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo.

### **Nivel de Estudio**

Por su parte, el nivel de estudio consiste en definir la investigación exhaustivamente que se propone. Además, Arias (2012:19), explica que “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Aquí se indicara si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa”. En relación con la investigación se sustenta en un nivel Descriptiva. Según Delgado, Colombo y Orfila (2008) lo define de la siguiente manera:

Las investigaciones descriptivas reseñan las características de un fenómeno existente. Este tipo de estudio mide de manera independiente los conceptos o variables, aunque este en capacidad de integrar mediciones de cada una de las variables con el propósito de determinar cómo es (Pág. 43).

### **Diseño de la investigación**

Esta investigación está enfocada en el Diseño de campo no Experimental. En la investigación de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Por su parte, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2014), señala que los estudios de campo son:

El análisis sistemático del problema en la realidad, con el propósito bien de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos en el desarrollo. Los datos de interés

son recogidos en forma directa de la realidad en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p. 7).

De lo señalado, se deduce que este tipo de investigación le permite al investigador vincularse directamente con el problema, conociendo la realidad existente, en este caso facilitará el análisis del Proceso de Detección de Necesidades del Adiestramiento de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo. Por otro lado, Palella y Martins (2010), definen el diseño no experimental como:

Es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observan las que existen. (p.87).

Lo que se hace en una investigación no experimental es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. En este tipo de investigación, los hechos existentes no buscan alterar la realidad del problema, no se altera ningún tipo de variable o hipótesis, sino que se describe el problema para buscar una posible solución.

### **Estrategia Metodológica**

A través del cuadro técnico metodológico se desglosaron los tres objetivos que componen esta investigación, con el propósito de obtener información precisa que permita cumplir con cada uno de los objetivos dispuestos. Estos objetivos se estudiarán a través de dimensiones, indicadores e ítems, que servirán como elementos

medibles de la información recaudada a través de las técnicas e instrumentos para recolección de datos. En tal sentido, Hurtado y Toro (2001), establecen lo siguiente:

El cuadro técnico-metodológico busca la descomposición de los objetivos o de las hipótesis de investigación en unidades de contenido más precisas que el enunciado general que los define. Esta descomposición nos permitirá extraer de los enunciados generales elementos estructurales más específicos y precisos, con la intención de que una vez convertidos en categorías de análisis o variables, indicadores o ítems, puedan servirnos como elementos medibles en los instrumentos de recolección de datos. Este proceso se denomina operacionalización de los objetivos o de las hipótesis. (p.76).

Se pudo clasificar los objetivos planteados de manera que se pudieron conocer diversas variables del objeto de estudio, posteriormente se construyó una serie de ítems el cual permitió conocer la medición de la guía de investigación, seguidamente se añadió la fuente descrita como a quienes se les aplican el instrumento, en este caso a los trabajadores y trabajadoras que laboran en una organización. (Ver cuadro N°1).

**Cuadro N° 2. Cuadro Técnico Metodológico**

<b>Objetivo general:</b> Analizar el Proceso de Detección de Necesidades del Adiestramiento de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo				<b>Técnica:</b> Entrevista
				<b>Instrumento:</b> Entrevista semidirigida
				<b>Fuente:</b> Gerente de Recursos Humanos
Objetivo Especifico	Variable	Definición	Indicadores	Ítems
Describir la situación actual del proceso de diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento al personal de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo.	Situación actual del proceso de diagnóstico de necesidades del adiestramiento	Permite obtener información referente a las necesidades presente dentro de la organización, lo cual ayuda a conocer los individuos que deben ser entrenados. En qué se les debe entrenar, cuándo se requiere que sean entrenados y además cuáles necesidades organizacionales e individuales serán satisfechas. Dicha información permitirá programar el adiestramiento de manera útil y eficaz tanto para el individuo como para la organización.	1. Necesidades de Adiestramiento	1.1El proceso de detección de necesidades de adiestramiento está relacionados con los planes y proyectos de la organización #1 1.2.En la empresa primero se realiza un análisis de necesidades de adiestramiento en su puesto de trabajo para recibir un adiestramiento adecuado #9 1.3 El diagnóstico de las necesidades de adiestramiento permite identificar las capacidades, habilidades, destrezas requeridas para la ejecución de su cargo #3
			2. Diagnóstico Individual	2.1 Se emplean instrumentos para realizar un diagnóstico individual de las necesidades de adiestramiento #4 2.2 El adiestramiento individual permite determinar la relevancia del desempeño individual en relación con los objetivos organizacionales y el cargo #5
			3. Conocimiento Del proceso	2.2 El adiestramiento individual permite determinar la relevancia del desempeño individual en relación con los objetivos organizacionales y el cargo #5 3.1Conoce las políticas y normas por la que se rige la organización para el adiestramiento del personal #6 3.2Considera importante el adiestramiento para desarrollar eficientemente las actividades laborales #7 3.3Considera que el adiestramiento continuo estimula la motivación del personal #2 3.4Cree necesaria la capacitación en su área a puesto de trabajo #8

**Fuente:** Calzadilla (2016)

**Cuadro N° 2 (Continuación)**  
**Cuadro Técnico Metodológico**

<b>Objetivo general:</b> Analizar el Proceso de Detección de Necesidades del Adiestramiento de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo				<b>Técnica:</b> Encuesta
				<b>Instrumento:</b> Cuestionario
				<b>Fuente:</b> Trabajadores de la empresa
<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Identificar los aspectos que debe contener el proceso de diagnóstico de necesidades del Adiestramiento de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo.	Aspectos que debe contener el diagnóstico de necesidades del adiestramiento	Son las técnicas, procedimientos y recursos para llevar a cabo el proceso de Detección de Necesidades de Adiestramiento (DNA)	1. Técnicas e Instrumentos de Adiestramiento 2 Proceso de detección de necesidades	1.1. Tipos de técnicas empleadas en el proceso de detección de necesidades de adiestramiento #10 1.2. Efectividad del proceso de detección de necesidades de adiestramiento #11 2.1Capacidades profesionales y laborales #12 2.2 Atención y comunicación #13 2.3 habilidades y conocimientos #14#15 2.4 factor motivacional #16 2.5Desarrollo del proceso de detección de necesidades de adiestramiento #17 #18

Fuente: Calzadilla (2016)

## Población y muestra

Para elegir la población y posteriormente la muestra, fue necesario definir quiénes van a ser medidos y de acuerdo a los objetivos planteados y de acuerdo a los elementos estudiados, ya que el previo análisis nos permitirá determinar la población que será estudiada. Según Arias (2012; 81), “la población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. En el caso la presente investigación, la población está constituida por 107 sujetos de una empresa del ramo oftalmológico. Para observar cómo están distribuidos. (Ver cuadro N° 2)

**Cuadro N° 3.**  
**Distribución de la población**

Departamentos	Población
Administración	10
Analistas de cuentas por cobrar	4
Analistas contables	3
Facturación	6
Planificación de cirugías	5
Call Center	6
Área Técnica.	12
Asistentes de consulta	15
Quirófano	25
Módulos de información	5
Sistema	2
Presupuesto	5
Exámenes especiales	2
Mantenimiento	7
<b>Total</b>	<b>107</b>

Fuente: Calzadilla (2016)

En este sentido, se puede decir que la población para la investigación de estudio estará constituida por trabajadores de una empresa del ramo oftalmológico. Siendo finita ya que se conoce la cantidad de unidades que la integra por registros documentales existentes.

Por otra parte, la muestra es la parte de los elementos o subconjunto de una población que se selecciona para el estudio. Sabino (2011: 98), define “La muestra como aquel conjunto de elementos que han sido tomados de una población con la finalidad de ser estudiados y mediante esta tomar las características totales de la población”.

Por otro lado, Arias (2012; 83), señala que la muestra: “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. Por consiguiente, se puede establecer que representa a un subgrupo de la población objeto de estudio y que se extrae cuando no es posible medir a cada una de las unidades de dicha población, por tanto debe ser representativa.

En este caso, la muestra se escogió usando el tipo de muestreo intencionado no probabilística, ya que la misma responde a las necesidades del estudio. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010: 27), es “cuando la elección de los elementos, no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con el investigador o del que hace la muestra”.

Por otra parte, Jiménez, E. (2008: 49), “la muestra intencionada es cuando el investigador selecciona los elementos que a su juicio considera representativos, para lo cual se requiere un conocimiento previo de la población que se investiga”.

En este tipo de muestreo, no puede calcularse la probabilidad de extracción de una determinada muestra. También llamadas muestras dirigidas son escogidas por el

investigador. En este sentido, la muestra se escogió a juicio del investigador, quedando conformada de la siguiente manera. (Ver cuadro N° 3).

**Cuadro N° 4**  
**Distribución de la Muestra**

<b>Departamentos</b>	<b>Muestra</b>
Planificación de cirugías	2
Asistentes administrativos	2
Facturación	4
Call center.	3
Atención al Cliente	12
<b>Total</b>	<b>23</b>

Fuente: Calzadilla (2016)

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

Para la elaboración de la presente investigación se hará necesario recabar información a través de técnicas e instrumentos de recolección de información, en este sentido, Méndez (2.008: 152), afirma que: “constituye los hechos o documentos a los que acude el investigador, y que le permite obtener información”. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, son la base para plantear el marco metodológico de la investigación, con el cual se conseguirán los objetivos de la misma.

Para esta investigación, las técnicas de recolección de datos a utilizar serán la entrevista semi-dirigida y la encuesta. La entrevista semi-dirigida según Gómez (2010), la define de la siguiente manera:

Es un método de recolección de datos en el cual el entrevistador da menos importancia a la uniformización que a la información misma, sin embargo una serie de objetivos precisos se buscan y deben ser alcanzados al final de la entrevista, un esquema de define los temas a explorar y prevé ciertas preguntas; la manera como los temas se conducen en el curso de la entrevista, la forma como se formulan las preguntas y el orden en el cual los temas aparecen no se fijan de antemano. (p. 167).

En lo que respecta a la encuesta según Balestrini (2011; 138), “la encuesta facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas en forma cuidadosa, susceptibles de analizar en relación al problema estudiado”.

Esta herramienta utiliza los cuestionarios como medio principal para reunir información. Según Tamayo y Tamayo (2012: 101), “es la composición de una serie de ítem, preguntas estructuradas, formuladas y rellenas por un empadronador frente a quien se responde”. Para los efectos de este estudio, se aplicará un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas a la muestra seleccionada, para describir la situación actual del proceso de diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento al personal de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo, así como identificar los aspectos que debe contener dicho proceso.

Con los resultados obtenidos, se realizará un análisis de los factores internos que inciden en el proceso de diagnóstico de necesidades de adiestramiento, se empleará para tal fin, la Matriz Dofa, la cual es definida por Chapman (2005):

Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas. Este análisis consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos,

técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (Micro ambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macro ambiente: economía, ecología, demografía, etcétera) de la empresa. (p. 82).

Una matriz es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, entre otros, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Por otra parte, Serna (2008: 186), señala que “el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre la tendencia del medio, las oportunidades, las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”. A través de la aplicación de esta herramienta, se facilitará el Proceso de Detección de Necesidades del Adiestramiento para luego Formular recomendaciones que contribuyan a mejorar dicho proceso.

### **Validez del Instrumento**

En toda investigación se hace necesaria la aplicación de instrumentos para medir las variables, llegando posteriormente, a los resultados del estudio de tal manera que, para Hernández, Fernández y Baptista (2010: 235), “todo instrumento de recolección de datos debe reunir los requisitos esenciales, de validez y confiabilidad”.

Asimismo, la validez para Finol y Camacho (2006: 86), “constituye el proceso mediante el cual se estima: a) la medida en que las conclusiones representan la realidad empírica; b) si los constructos elaborados por los investigadores representan las categorías de la experiencia humana”.

Para tal fin, el instrumento diseñado será sometido a un proceso de validación a través del juicio de tres expertos, por cuanto se realizará un proceso de validez de

contenido, la cual según el Manual de la Universidad Santa María (2012: 51), “se determina antes de la aplicación del instrumento”. Para efectos de esta investigación, es necesario aplicar al cuestionario una guía de validación de ítems, por un experto en metodología y dos en contenido, quienes evaluarán cada pregunta atendiendo a los criterios de congruencia, tendencia y claridad.

### **Confiabilidad del Instrumento**

La confiabilidad es una cualidad esencial que debe estar presente en todos los instrumentos de carácter científico para la recogida de datos. Por su parte, Sabino (2011: 144), comenta que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”. Una vez que se obtenga el juicio de validación se procederá a determinar la confiabilidad del cuestionario. Para estimar la confiabilidad del instrumento se utilizará el cálculo del Coeficiente de confiabilidad Kurder Richardson. Esta técnica sólo es aplicable en aquellos casos en que las respuestas a cada ítem puede calificarse como 1 ó 0 cada una (correcto - incorrecto, presente – ausente, a favor – en contra, etc.)

La fórmula para calcular la confiabilidad de un instrumento con n ítems será:

$$KR_{20} = \frac{K}{K-1} \frac{S_T^2 - \sum p \cdot q}{S_T^2}$$

Dónde:

KR20 = Coeficiente de confiabilidad Kurder Richardson

K = Número de ítems

p = Proporción respuestas correctas

q = Proporción respuestas incorrectas

$S_T^2$  = Varianza de los porcentajes de la prueba

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

**Tabla No 1**

**Escala de Confiabilidad**

<b>ESCALA</b>	<b>CATEGORÍA</b>
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

Fuente: Kurder Richardson

Para facilitar el cálculo de la confiabilidad de la técnica de Kurder Richardson es conveniente construir la matriz de puntaje del instrumento ítem por ítem (Sustituyendo los resultados obtenidos de la matriz elaborada bajo el programa Microsoft Excel).

Se obtuvo un valor del coeficiente igual a 0,89. De acuerdo a la tabla anterior la confiabilidad se considera muy alta, por lo que los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento se pueden analizar e interpretar con toda objetividad, seguridad y confianza. (Ver anexo: matriz del MATRIZ DE COEFICIENTE DE ALFA CONBRACH).

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

En este capítulo se presentan en forma agrupada y tabulada el contenido de los datos de primera fuente recogidos mediante el instrumento aplicado a la población seleccionada. De acuerdo a Balestrini (2011):

El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal, que proporcionen respuestas a las interrogantes. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible para poder interpretarlos y poner algunas relaciones de los problemas estudiados. (p 169).

Es así como, como se recabó información, mediante un cuestionario para conocer la situación actual del proceso de diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento al personal de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo, así como identificar las debilidades y fortalezas de dicho proceso. El análisis de datos se efectuó a partir de la revisión de todos los cuadros de frecuencia y porcentaje, realizando un análisis descriptivo de las frecuencias observadas en cada uno de los ítems del instrumento, los cuales se presentan en cuadros con sus respectivos gráficos.

Seguidamente, con los resultados obtenidos, se realizó un análisis de los factores internos que inciden en el proceso de diagnóstico de necesidades

de adiestramiento, a través de un análisis de Debilidades y Fortalezas, para finalmente formular recomendaciones que contribuyan a mejorar el proceso de diagnóstico de necesidades de Adiestramiento de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo.

En cuanto al objetivo uno, describir la situación actual del proceso de diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento al personal de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo. Se encontró a partir de la entrevista semi-dirigida aplicada a la gerencia de recursos humanos (anexos A) lo siguiente:

### **Cuadro N° 5**

#### **Matriz de opinión sobre entrevista semi-dirigida a la gerencia de recursos humanos**

##### **INVESTIGADOR**

<p>-Trabajadores tienen conocimiento de la visión misión y objetivos de la organización?</p>	<p>-Los trabajadores si tienen conocimiento de la visión, misión y objetivos de la organización.</p>
<p>-Desde la misión usted ha identificado cuales son las cualidades, aptitudes?</p>	<p>-mediante la misión la organización identifica cuales son las cualidades y conocimientos de los trabajador hacer cumplir con los objetivos organizacionales</p>
<p>-Descripciones de cargo definida?</p>	<p>-Desde este enfoque desde la gerencia de Recursos Humanos la organización posee base para el desarrollo organizacional</p>
<p>-La descripciones logran definir las habilidades, destrezas?</p>	<p>-Si tienen definida las descripciones de cargo, no cuentan con una descripción detallada las habilidades, destrezas que debe tener cada trabajador para poder desenvolverse en el mismo</p>

pero actualmente no están actualizadas.

-Se observa en el marco del DNA que no poseen perfiles de cargo de Adiestramiento y Desarrollo

-Como hacen el adiestramiento?	El adiestramiento no se realiza de manera sistematizada, no hay seguimiento del mismo, se realizan de acuerdo a como se presenten, no utilizan técnicas, instrumentos; el proceso de diagnóstico de necesidades existe pero no hay una persona que haga que se cumpla como debe ser.
-Como detectan las necesidades?	
-Como hacen el proceso?	

### **Análisis e Interpretación:**

La entrevista fue aplicada al gerente de Recursos Humanos durante el encuentro el investigador observo lo siguiente:

Comportamiento y expresión del informante:

El informante estuvo un poco inquieto, moviendo de manera continua un bolígrafo que tenía en sus manos, se pasó la mano por el cabello en varias oportunidades, parpadeo en varias ocasiones, intento ubicar unas de la respuesta en su computadora pero en el momento se acordó de la misma y la dijo con sus propias palabras, se pudo obtener todas las respuesta lográndose con el objetivo deseado.

Análisis de la respuesta:

La información suministrada por la gerencia de recursos humanos se observó que en la organización no hay un diagnóstico de necesidades de adiestramiento que permita conocer las necesidades reales del personal, del mismo modo, los trabajadores no reciben un adiestramiento eficaz, además Indican que carecen de

documentos donde se establezcan los objetivos del puesto que desempeñan, a su vez hacen falta mecanismos de acción que verifiquen el cumplimiento de los mismos.

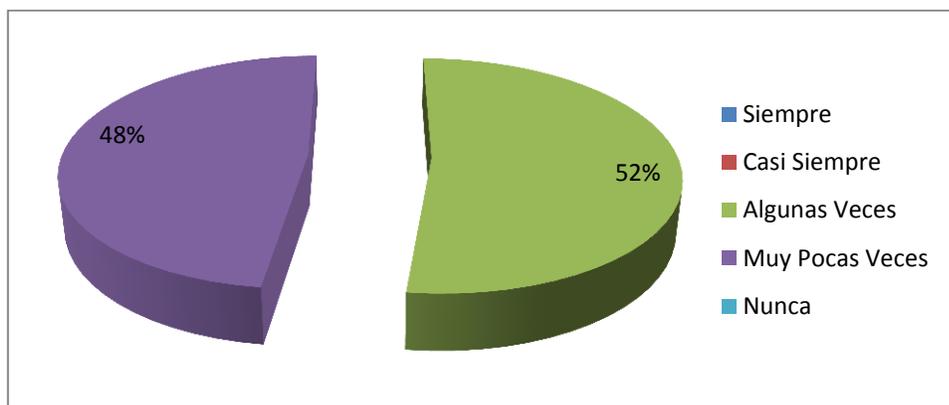
- 1) El proceso de detección de necesidades de adiestramiento está alineado con los objetivos y planes de la organización (Ítem 1)

**Cuadro 6. Proceso de detección de Necesidades de Adiestramiento**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	-	-
Casi Siempre	-	-
Algunas Veces	12	52%
Muy Pocas Veces	11	48%
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Calzadilla (2016)

**Gráfico 1. Proceso de detección de Necesidades de Adiestramiento**



Fuente. Cuadro 5

**Análisis e Interpretación:** Como se observa, un 52% de las personas encuestadas, Así como 48% señalan algunas veces y muy pocas veces en el proceso de detección de necesidades se establece una línea base de los requerimientos reales del adiestramiento del personal, cónsonos con los objetivos y planes, con el propósito de tener enfocado el diagnóstico organizacional.

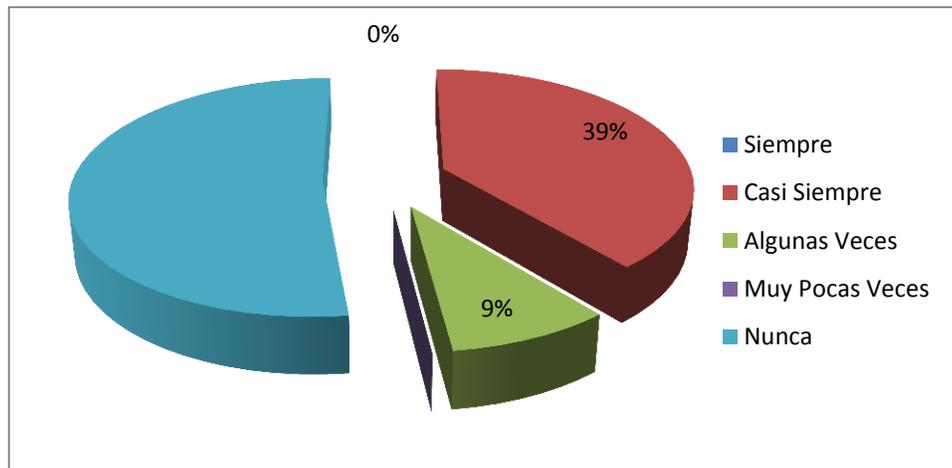
2) El diagnóstico de las necesidades de adiestramiento permite identificar las capacidades, habilidades, destrezas requeridas para la ejecución de su cargo (Ítem 3)

**Cuadro 08. Diagnóstico de necesidades de adiestramiento**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	12	52%
Casi Siempre	9	39%
Algunas Veces	2	9%
Muy Pocas Veces	-	-
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Calzadilla (2016)

**Gráfico 3. Diagnóstico de necesidades de adiestramiento**



Fuente. Cuadro 7

**Análisis e Interpretación:** Como se observa, el 91% de los encuestados, está de acuerdo en afirmar que a través del diagnóstico de las necesidades de adiestramiento se conocen las capacidades, habilidades, destrezas requeridas para la ejecución de su cargo, permitiendo así realizar un análisis ocupacional y el perfil del cargo un Otro 9% dice que algunas veces.

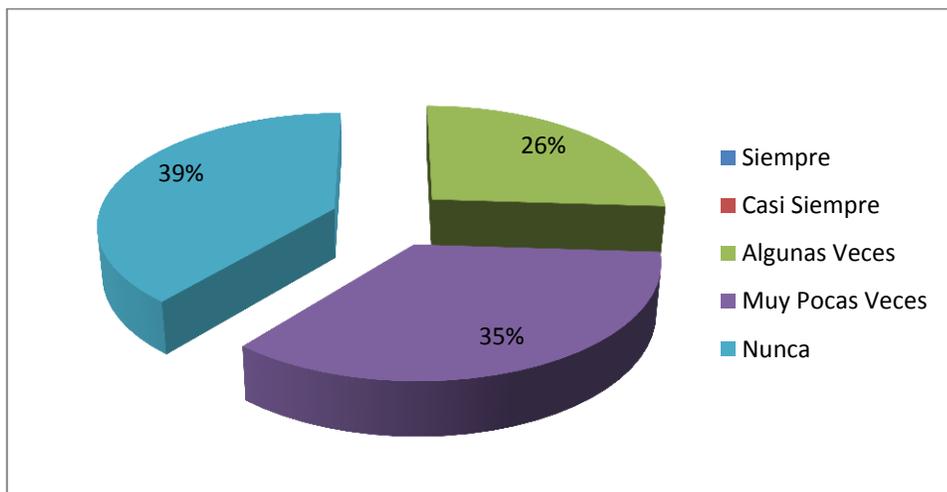
3) Tiene conocimiento de las políticas y normas por la que se rige la organización para el adiestramiento del personal (Ítem 6)

**Cuadro 09. Políticas y Normas de Adiestramiento de personal**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	-	-
Casi Siempre	-	-
Algunas Veces	6	26%
Muy Pocas Veces	8	35%
Nunca	9	39%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Calzadilla (2016)

**Gráfico 6. Políticas y Normas de Adiestramiento de personal**



Fuente. Cuadro 10

**Análisis e Interpretación:** En cuanto al conocimiento de las políticas y normas por la que se rige la organización para el adiestramiento del personal, un 39% de los encuestados opta por la alternativa nunca, debido a que no han recibido una correcta inducción, por lo que no están familiarizados con la entidad de trabajo. Indican que carecen de documentos donde se establezcan los objetivos del puesto que

desempeñan. Por otro lado, un 26% y en 35%, optan por la alternativa algunas veces y muy pocas veces.

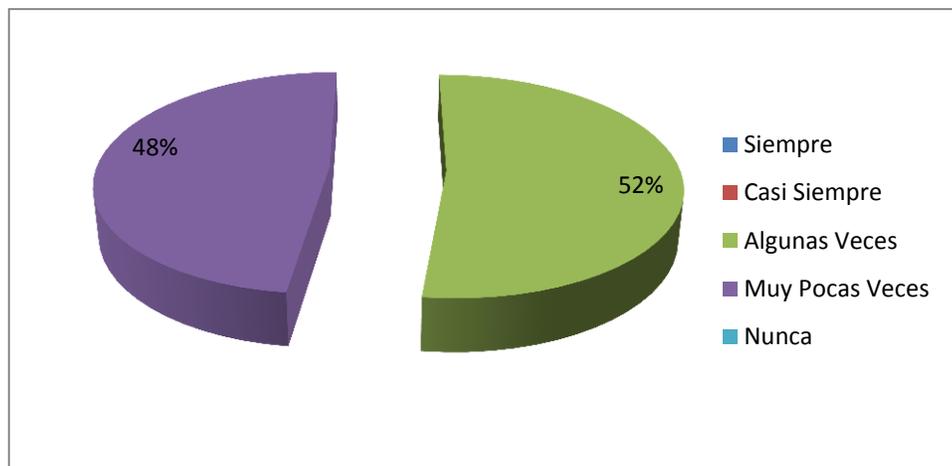
4) El puesto que desempeña actualmente le permite demostrar sus capacidades profesionales y personales (Ítem 12)

**Cuadro 10. Capacidades profesionales y personales**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	-	-
Casi Siempre	6	26%
Algunas Veces	9	39%
Muy Pocas Veces	8	35%
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Calzadilla (2016)

**Gráfico 12. Competencias profesionales y personales**



Fuente. Cuadro 16

**Análisis e Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran que el 26% de los encuestados, señalan que casi siempre el puesto que desempeña le permite demostrar sus competencias profesionales y personales. Otro 39% señala que a veces y un 35% dice que muy pocas veces. Se infiere, que el 74% de los trabajadores, no demuestran en el cargo que desempeñan sus competencias profesionales y personales y sus

cualidades para cumplir con el marco de actuación establecido, por ende no se sienten motivados para desempeñarse eficientemente en la labor que llevan a cabo.

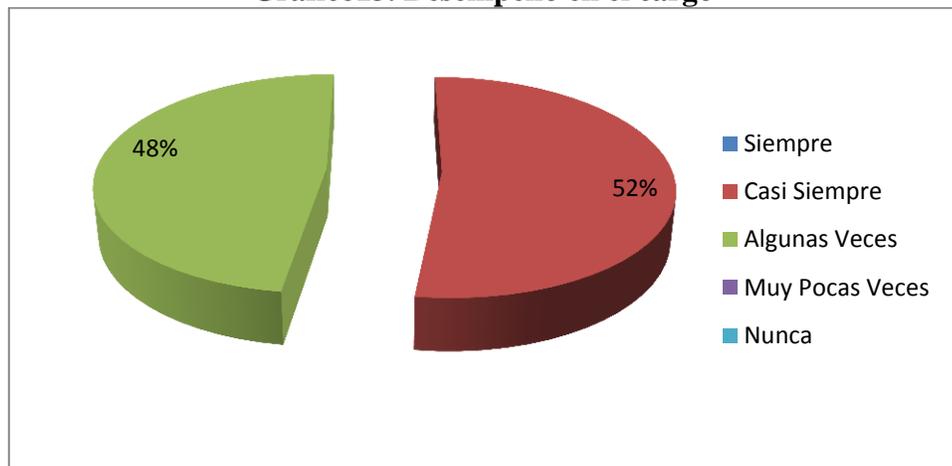
5) Ha recibido atención y respuesta rápidamente, al momento de comunicar situaciones que afecte su desempeño en el cargo (Ítem 13)

**Cuadro 11. Desempeño en el cargo**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	-	-
Casi Siempre	12	52%
Algunas Veces	11	48%
Muy Pocas Veces	-	-
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Calzadilla (2016)

**Gráfico13. Desempeño en el cargo**



Fuente. Cuadro 17

**Análisis e Interpretación:** Se observa, que un 52% de las personas encuestadas señalan que casi siempre han recibido atención y respuesta rápidamente, al momento de comunicar situaciones que afecte su desempeño en el cargo. Es decir, que los jefes le brindan atención al momento de comunicar problemas y dificultades de trabajo. Por otro lado, un 48 % dice que algunas veces, ya que la respuesta no es rápida, lo

que puede retrasar las actividades laborales provocando ineficiencia en cumplimiento de objetivos laborales.

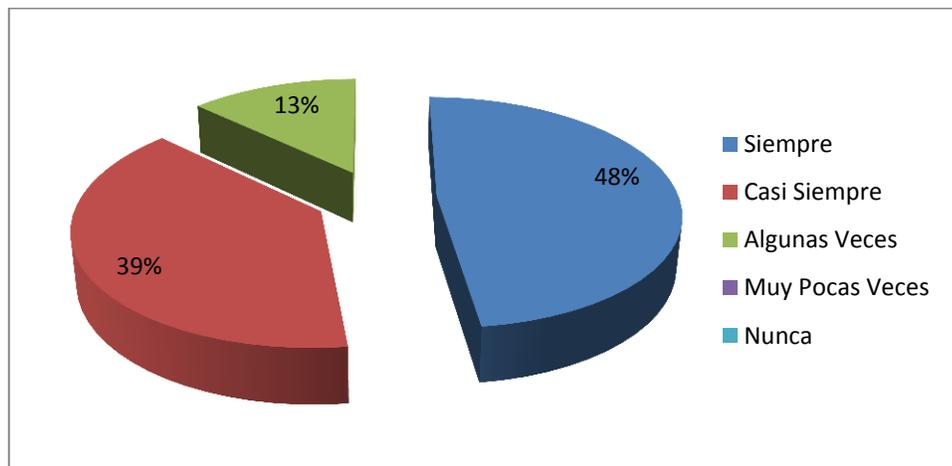
6) ¿Considera que las funciones asignadas actualmente corresponden a su puesto de trabajo? (Ítem 14)

**Cuadro 12. Funciones y Responsabilidades**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	11	48%
Casi Siempre	9	39%
Algunas Veces	3	13%
Muy Pocas Veces	-	-
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Calzadilla (2016)

**Gráfico14. Funciones y Responsabilidades**



Fuente. Cuadro 18

**Análisis e Interpretación:** Los resultados muestran que un 87% de los encuestados señalan que siempre y casi siempre las funciones asignadas actualmente corresponden a su puesto de trabajo y que son acordes al perfil del puesto por el cual fueron contratados, lo que les permite cumplir con eficiencia sus funciones y actividades. Por otra parte, un 13 % dice que algunas veces, dado que las funciones asignada no

corresponden a su puesto de trabajo, ya que existe duplicidad de funciones y no fueron contratados para ese fin.

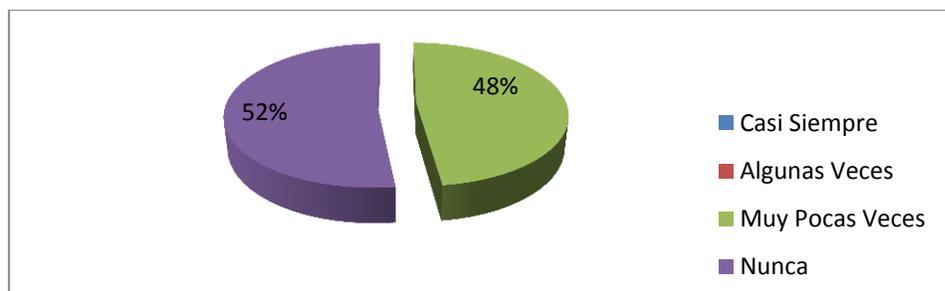
7) Cuenta con las habilidades, conocimientos y destrezas necesarios para realizar las actividades que tiene a su cargo (Ítem 15)

**Cuadro 13. Habilidades, conocimientos y destrezas**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	-	-
Casi Siempre	-	-
Algunas Veces	-	-
Muy Pocas Veces	11	52%
Nunca	12	48%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Calzadilla (2016)

**Gráfico 15. Habilidades, conocimientos y destrezas**



Fuente. Cuadro 19

**Análisis e Interpretación:** En este ítem se observa, que el 100% de los encuestados señalan que nunca y muy pocas veces cuentan con las habilidades, conocimientos y destrezas necesarios para realizar las actividades que tiene a su cargo. Por lo que se hace importante, una constante capacitación para aumentar dichas competencias que contribuyan al mejoramiento del desempeño de todos los trabajadores en los actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.

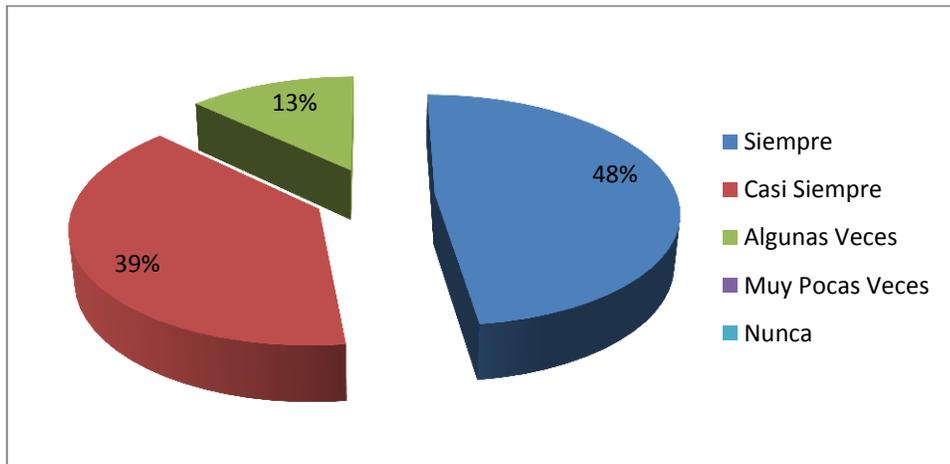
8) Se encuentra identificado (a) con la institución donde labora (Ítem 16)

**Cuadro 14. Sentido de pertenencia**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	11	48%
Casi Siempre	9	39%
Algunas Veces	3	13%
Muy Pocas Veces	-	-
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Calzadilla (2016)

**Gráfico 16. Sentido de pertenencia**



Fuente. Cuadro 20

**Análisis e Interpretación:** Los resultados muestran, que un 87% de los encuestados señalan que siempre y casi siempre se sienten identificados con la organización, lo que contribuye a que los empleados tengan la disposición de cumplir a cabalidad con sus labores dentro de la organización. Otro 13% dice que algunas veces, argumentando que dentro de las principales causas esta la inexistencia de una buena comunicación interna. El compromiso que un trabajador desarrolle frente a la compañía es una gran ayuda para el logro de las tareas individuales y de los objetivos de la organización. Estos trabajadores, a su vez, deben tener las capacidades profesionales, laborales, personales y, ante todo, deben ser personas comprometidas

con su desempeño, con la compañía, con sus logros y objetivos.

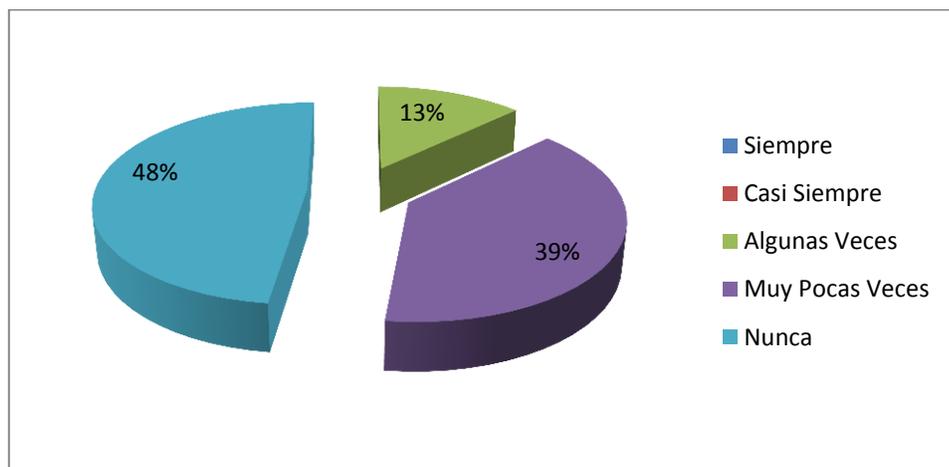
9) ¿El nivel de desempeño de los trabajadores es el más adecuado para prestar un servicio de calidad? (Ítem 17)

**Cuadro 15. Nivel de Desempeño**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	-	-
Casi Siempre	-	-
Algunas Veces	3	13%
Muy Pocas Veces	9	39%
Nunca	11	48%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Calzadilla (2016)

**Gráfico 17. Nivel de Desempeño**



Fuente. Cuadro 21

**Análisis e Interpretación:** Los resultados muestran que el 48% de los encuestados, considera que nunca el nivel de desempeño de los trabajadores es el más adecuado para prestar un servicio de calidad. Otro 39% señala que muy pocas veces y un 13% algunas veces. Al respecto, se puede decir, que no tienen constituidas líneas de acción para mejorar la atención al usuario, lo que origina que las labores se realicen de manera aislada. Es necesario que la institución precise hacer esfuerzos en el

mejoramiento de sus servicios con el fin de satisfacer a sus clientes y disminuir los porcentajes de riesgos de sus operaciones.

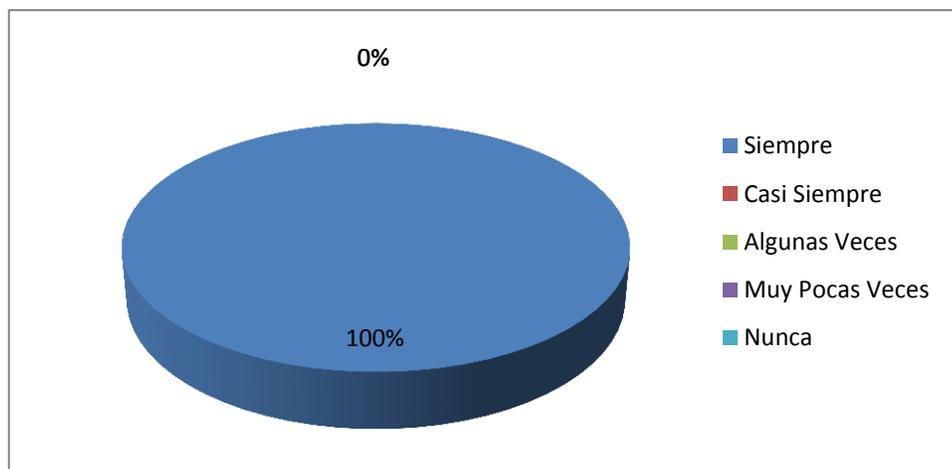
10) Considera que el desarrollo de las necesidades de adiestramiento debería ser un proceso de manera continua y permanente (Ítem 18)

**Cuadro 16. Necesidades de Adiestramiento continuo y permanente**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	23	100%
Casi Siempre	-	-
Algunas Veces	-	-
Muy Pocas Veces	-	-
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Calzadilla (2016)

**Gráfico 18. Necesidades de Adiestramiento continuo y permanente**



Fuente. Cuadro 22

**Análisis e Interpretación:** Como se observa, el 100% de los encuestados señala que siempre el desarrollo de las necesidades de adiestramiento debería ser un proceso de manera continua y permanente. Al respecto, es un proceso mediante el cual se establecen los requerimientos de adiestramiento para el personal que labora en la organización para programar las diferentes acciones de adiestramiento. Por lo tanto,

la empresa debe planificar, programar y ejecutar programa de adiestramiento para adecuar al trabajador para el desarrollo eficiente de sus actividades.

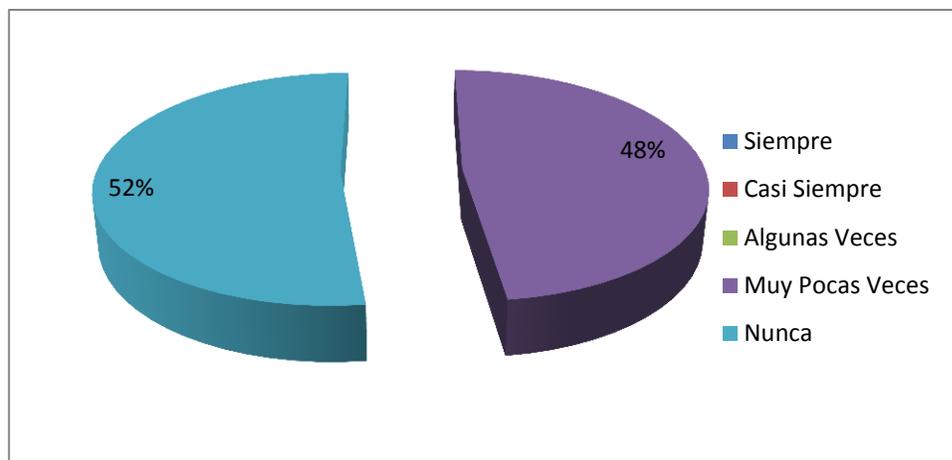
11) Se realiza un análisis de necesidades de adiestramiento en su puesto de trabajo para recibir un adiestramiento adecuado (Ítem 2)

**Cuadro 17. Análisis de necesidades de Adiestramiento**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	-	-
Casi Siempre	-	-
Algunas Veces	-	-
Muy Pocas Veces	11	48%
Nunca	12	52%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Calzadilla (2016)

**Gráfico 2. Análisis de Necesidades de Adiestramiento**



Fuente. Cuadro 6

**Análisis e Interpretación:** El 48% de las personas encuestadas, señala que muy pocas veces se realiza un análisis de necesidades de adiestramiento en el puesto de trabajo, lo que no permite fortalecer los conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de la organización. Por otra parte, un un 52% señala que nunca reciben

adiestramiento en el puesto de trabajo.

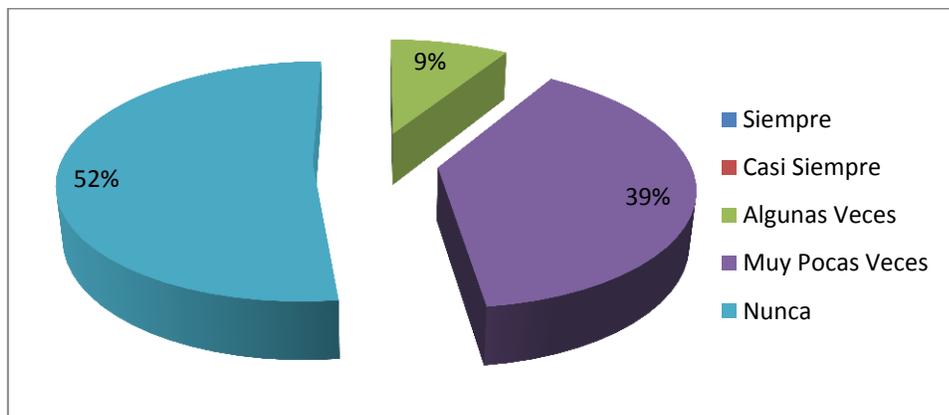
12) Se emplean instrumentos para realizar un diagnóstico individual de las necesidades de adiestramiento (Ítem 4)

**Cuadro 18. Instrumentos de Detección de Necesidades**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	-	-
Casi Siempre	-	-
Algunas Veces	2	9%
Muy Pocas Veces	9	39%
Nunca	12	52%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Calzadilla (2016)

**Grafico 8. Instrumentos de Detección de Necesidades**



Fuente. Cuadro 8

**Análisis e Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran que el 52% de los encuestados señalan que nunca se emplean instrumentos para realizar un diagnóstico individual de las necesidades de adiestramiento, otro 48% optan por la alternativa algunas veces y muy pocas veces. Se infiere que la mayoría de los trabajadores señala que no se utilizan los instrumentos y que si se emplean no son efectivos, puesto que no detectan las debilidades que puedan presentar las personas en el puesto de

trabajo y las acciones que se deben tomar para minimizar las mismas, a fin que el desempeño laboral sea el más idóneo.

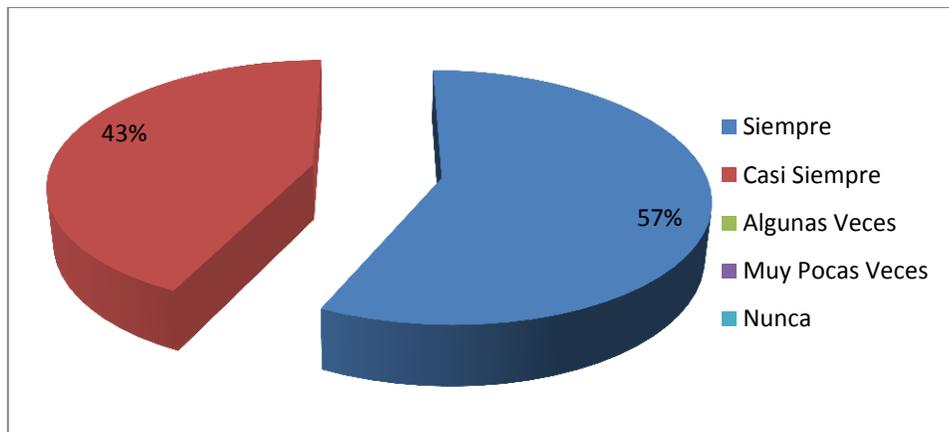
13) El diagnóstico individual permite determinar la relevancia del desempeño individual en relación de los objetivos organizacionales y el cargo (Ítem 5)

**Cuadro 19. Desempeño individual**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	13	57%
Casi Siempre	10	43%
Algunas Veces	-	-
Muy Pocas Veces	-	-
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Calzadilla (2016)

**Gráfico 5. Desempeño Individual**



Fuente. Cuadro 9

**Análisis e Interpretación:** Como se observa, el 100% de los encuestados, están de acuerdo en afirmar que el diagnóstico individual permite determinar la relevancia del desempeño individual en relación de los objetivos organizacionales y el cargo, ya que es importante el desarrollo del recurso humano, dado que al aplicar el diagnóstico individual se conoce y se identifica hasta qué punto el perfil del individuo se adecua

a las necesidades del cargo y que medida está alineado a la misión, visión, valores, planes y proyectos estratégicos de la organización

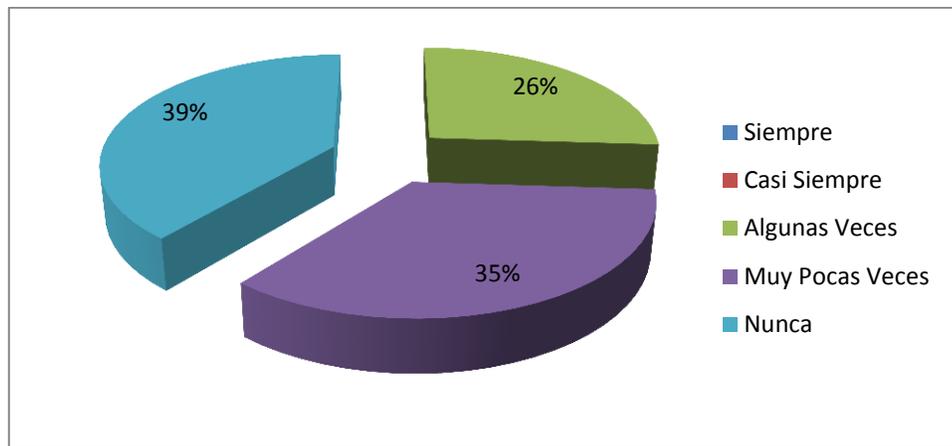
14) Se emplean Técnicas de Detección de necesidades de adiestramiento (Ítem 10)

**Cuadro 20. Técnicas de Detección de Necesidades**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	-	-
Casi Siempre	-	-
Algunas Veces	9	26%
Muy Pocas Veces	8	35%
Nunca	9	39%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Calzadilla (2016)

**Gráfico 10. Técnicas de Detección de Necesidades**



Fuente. Cuadro 14

**Análisis e Interpretación:** Se observa, que en la empresa nunca se emplean técnicas de detección de necesidades de adiestramiento, así lo afirman el 39% de los encuestados. Otro 26% y 35% señalan que algunas veces y muy pocas veces. Se infiere por los resultados obtenidos, que no se detectan las necesidades de adiestramiento,

dado que no utilizan herramientas que permitan conocer las brechas de los trabajadores de la organización para poder tomar las acciones y estrategias a seguir.

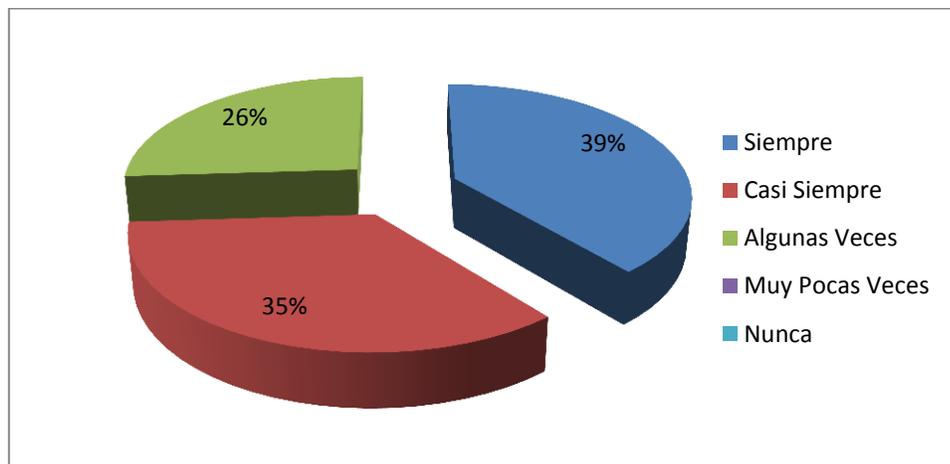
15) El adiestramiento es importante para desarrollar eficientemente las actividades relacionadas con su puesto de trabajo (Ítem 7)

**Cuadro 21. Proceso de Adiestramiento**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	9	39%
Casi Siempre	8	35%
Algunas Veces	6	26%
Muy Pocas Veces	-	-
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Calzadilla (2016)

**Grafico 7. Proceso de Adiestramiento**



Fuente. Cuadro 11

**Análisis e Interpretación:** Los resultados obtenidos muestran, que un 74% de los encuestados consideran que el adiestramiento es importante para desarrollar eficientemente las actividades relacionadas con su puesto de trabajo, y un 26% algunas veces. Cabe señalar, que a través del adiestramiento el trabajador adquiere habilidades, destrezas los conocimientos prácticos para tener un desarrollo rápido y

realice acciones asignadas, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos

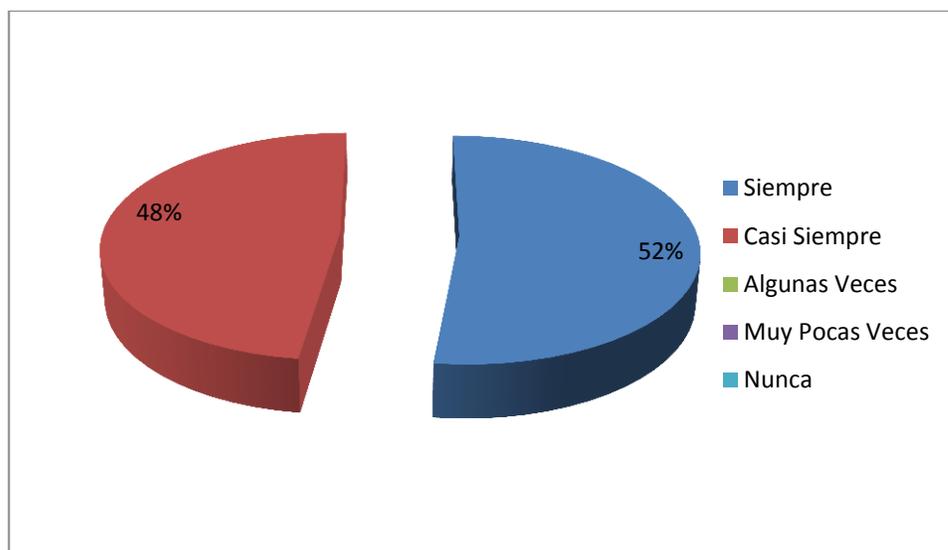
16) Cree necesario el adiestramiento en su área a puesto de trabajo (Ítem 8)

**Cuadro 22. Capacitación en el Área de Trabajo**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	12	52%
Casi Siempre	11	48%
Algunas Veces	-	-
Muy Pocas Veces	-	-
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Calzadilla (2016)

**Gráfico 8. Capacitación en el Área de Trabajo**



Fuente. Cuadro 12

**Análisis e Interpretación:** Como se observa, el 100% de los encuestados, señalan que es necesaria la capacitación en el puesto de trabajo, puesto que mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles, ayuda al personal en cuanto, relaciones humanas, actitud positiva, entre otras, pues son factores que influyen en la productividad y calidad del trabajo del empleado.

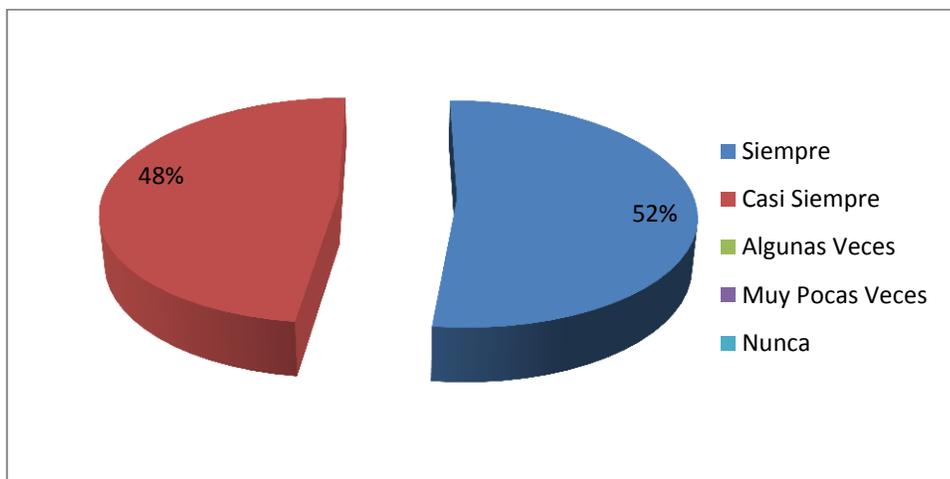
17) El adiestramiento continuo estimula la motivación del personal (Ítem 9)

**Cuadro 23. Adiestramiento Continuo**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	12	52%
Casi Siempre	11	48%
Algunas Veces	-	-
Muy Pocas Veces	-	-
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Calzadilla (2016)

**Gráfico 9. Adiestramiento Continuo**



Fuente. Cuadro 13

**Análisis e Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta, se tiene que el 100% de los encuestados, señalan que siempre y casi siempre el adiestramiento continuo estimula la motivación del personal, ya que permite para detectar las necesidades del personal y mejorar su desempeño laboral y alinear los objetivos organizacionales con los individuales. Es importante acotar, que la motivación es importante para el desempeño, ya que se vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los

objetivos de la empresa.

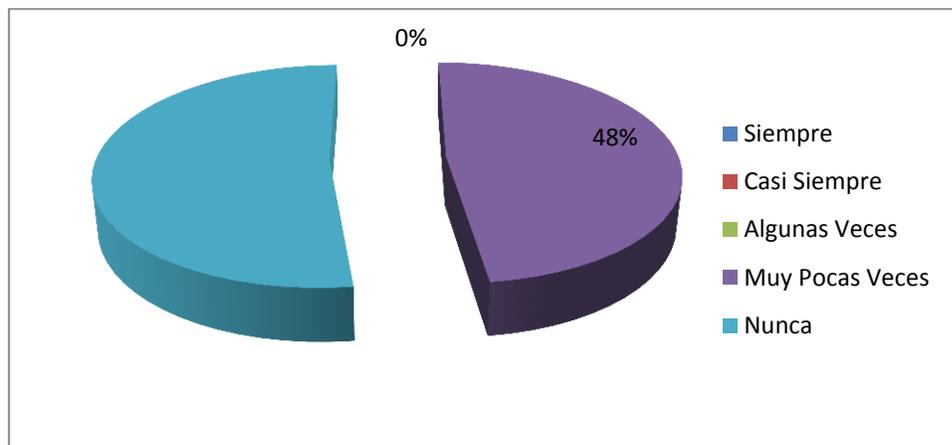
18) Se utilizan procedimientos para la aplicación de las técnicas de detección de necesidades de adiestramiento (Ítem 11)

**Cuadro 24. Procedimientos para la Detección de Necesidades**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	-	-
Casi Siempre	-	-
Algunas Veces		
Muy Pocas Veces	11	48%
Nunca	12	52%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Fuente: Calzadilla (2016)

**Gráfico 11. Procedimientos para la Detección de Necesidades**



Fuente. Cuadro 15

**Análisis e Interpretación:** En la empresa, algunas veces se emplean procedimientos para realizar el proceso de detección de necesidades, así lo afirman el 48% de las personas encuestadas. Indican Por otra parte, un 52% señalan la opción nunca. Se puede señalar, que entre los pocos procedimientos que emplean se encuentra la supervisión directa con el trabajador para detectar las debilidades frente al cargo que ocupa, indicando además, como minimizar las brechas encontradas. Sin embargo, no

se ejecuta con mucha frecuencia. Por lo que es necesario, establecer procedimientos que contribuyan a mejorar el proceso de diagnóstico de necesidades de Adiestramiento.

### **Matriz de debilidades y fortalezas**

En cuanto al objetivo dos. Identificar debilidades y fortalezas del proceso de diagnóstico de necesidades de Adiestramiento de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo. Los resultados arrojan lo siguiente:

#### **Cuadro 25. De Debilidades y Fortalezas**

<b>Factores Internos</b>	
<b>Debilidades (D)</b>	<b>Fortalezas (F)</b>
Los objetivos del proceso de detección de necesidades de adiestramiento no están claramente definidos	Los trabajadores poseen habilidades, conocimientos y destrezas necesarios para realizar las actividades que tiene a su cargo
Carecen de técnicas de detección de necesidades de adiestramiento	Están establecidas las funciones y responsabilidades de los trabajadores
El proceso de detección de necesidades de adiestramiento no está alineado con los objetivos y planes de la organización	Los trabajadores poseen sentido de pertenencia hacia la organización
Se desconocen las políticas y normas de la organización para el adiestramiento del personal	Disponibilidad del personal en participar en programas de adiestramiento
Pocas veces se utilizan procedimientos para la aplicación de las técnicas de detección de necesidades de adiestramiento	Disposición y motivación por parte de los trabajadores a fortalecer sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Fuente. Calzadilla (2016)

## **Análisis Interno**

En el análisis interno se observó que la empresa presenta debilidades en cuanto al proceso de detección de necesidades, puesto que se carecen de técnicas de detección de necesidades de adiestramiento. Asimismo, este proceso no está alineado con los objetivos y planes de la organización, así como tampoco se tiene conocimiento de las políticas y normas por la que se rige la organización para el adiestramiento del personal. De igual forma, pocas veces se utilizan procedimientos para la aplicación de las técnicas de detección de necesidades de adiestramiento. Sin embargo, presenta fortalezas, tales como sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, así como disponibilidad del personal en participar en programas de capacitación y adiestramiento para fortalecer sus conocimientos, habilidades y destrezas.

### **Formular recomendaciones que contribuyan a mejorar el proceso de diagnóstico de necesidades de Adiestramiento de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo.**

Una vez analizada la matriz de Debilidades y Fortalezas, se combinan las debilidades con las fortalezas. Se busca aprovechar las fortalezas para minimizar las debilidades que dan como resultados las estrategias que se le recomiendan a la empresa que contribuyan a mejorar el proceso de diagnóstico de necesidades de Adiestramiento.

- Elaborar instrumentos de Detección de necesidades de Adiestramiento, previa revisión de las metas y objetivos trazados en el proceso de detección de necesidades de adiestramiento.
- Establecer el adiestramiento del personal tomando en cuenta las necesidades que plantean las políticas dirigidas al desarrollo del personal y favorecer el ambiente

de trabajo, tomando en cuenta el desarrollo permanente del mercado en cuanto a tecnología e innovación.

- Realizar un proceso continuo de las necesidades de adiestramiento, tomando en cuenta las oportunidades que puedan tener los trabajadores en su puesto de trabajo.
- Planificar trimestralmente políticas de adiestramiento al personal, a fin de que estos se sientan motivados en el cumplimiento de sus funciones y así evitar la fuga del personal hacia la competencia.
- Establecer políticas y procedimientos para mejorar el proceso de detección de necesidades de adiestramiento, lo que le permitirá ser una empresa competitiva en el mercado.
- Tomar en cuenta las habilidades, conocimientos y destrezas que poseen los trabajadores y promover talleres de actualización aprovechando el permanente desarrollo tecnológico que ofrece el mercado.
- Aplicar un programa de inducción para los nuevos colaboradores, para que estos se integren y se identifiquen con la empresa, además tengan definidas claramente las metas de la unidad donde laborarán y metas organizacionales.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Las necesidades de adiestramiento conforman el grupo de conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas que el individuo no posee, y que deben ser aprendidos por éste con la finalidad de lograr un desempeño exitoso en su cargo o puesto de trabajo. Asimismo, permite reunir información necesaria para programar el adiestramiento de manera útil y eficaz, tanto para el trabajador como para la empresa. Dentro de lo planteado se presentan las conclusiones, realizadas a partir del alcance de los objetivos específicos:

De acuerdo al objetivo uno, el cual consistió en describir la situación actual del proceso de diagnóstico de necesidades de adiestramiento al personal de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo, se concluyó que este proceso no está cónsono con los objetivos y planes de la organización, puesto que no se aplican instrumentos para realizar un diagnóstico individual organizacional para conocer las necesidades reales de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Del mismo modo, los trabajadores no reciben un adiestramiento adecuado que identifica las capacidades, habilidades, destrezas requeridas para la ejecución de su cargo.

Por otro lado, con respecto al objetivo dos, se identificaron las debilidades y fortalezas del proceso de diagnóstico de necesidades del adiestramiento de una empresa del ramo oftalmológico del Estado Carabobo, concluyéndose que no se emplean técnicas de detección de necesidades de adiestramiento, lo que no permite conocer las debilidades y carencias del trabajador y poder tomar las acciones y estrategias a seguir. Esto es debido, a que las políticas, normas y procedimientos relacionados con el proceso no están claramente definidas. Sin embargo, se presentan

fortalezas, tales como sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, lo que contribuye a que los trabajadores tengan la disposición de cumplir a cabalidad con sus labores dentro de la organización.

Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos de la Matriz de debilidades y Fortalezas para conocer los factores internos que inciden en el diagnóstico de necesidades de adiestramiento, cuyo análisis permitió formular recomendaciones que contribuyan a mejorar el proceso de diagnóstico de necesidades de Adiestramiento. (Objetivo tres). Al respecto, se sugiere a la empresa elaborar instrumentos para diagnosticar las necesidades de adiestramiento, que permita la elaboración de planes de adiestramiento alineados a los objetivos del negocio, previa revisión de las metas y objetivos trazados en el proceso de detección de necesidades de adiestramiento. También, aplicar un programa de inducción para los nuevos colaboradores, para que estos se integren y se identifiquen con la empresa, así como establecer políticas y procedimientos para mejorar el proceso de detección de necesidades de adiestramiento, lo que le permitirá ser una empresa competitiva en el mercado.

### **Recomendaciones**

- Aplicar el diagnóstico de necesidades organizacional a través de sus trabajadores experto o de alto nivel de desempeño y partir de la misión y visión definir valores para lograr conocer los conocimientos, habilidades de todos los miembros de la organización para así alcanzar con los objetivos de la empresa.

Para Mondy y Noe (2005), señala que un análisis organizacional “se estudia desde una perspectiva organizacional general, la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos”.

Por lo tanto, un análisis organizacional proporciona ejemplos de necesidades que podrían dirigirse por medio del adiestramiento, se puede categorizar las necesidades a nivel organizacional como mantenimiento, eficiencia, y cultura de la organización.

Es importante mencionar que en el panel de expertos se realiza un análisis actual de los retos que enfrenta la organización representadas en las conductas requeridas. En este panel participan un grupo de directores especialistas en recursos humanos que tengan conocimientos suficientes sobre este tema y varios empleados de alta y mediana gerencia, especialistas en las diversas áreas de la organización y con una visión clara del futuro. Para obtener este análisis se realiza buscando los puntos fuertes, débiles, oportunidades, amenazas y factores claves para el desarrollo y éxito de la organización. En este paso se fijan las metas y retos estratégicos de la organización para el futuro inmediato, Obtenido las metas y retos estratégicos se procede a crear la misión que tienen que cumplir cada puesto de trabajo de la organización, estudiado por el panel de expertos.

- Involucrar la Participación activa del nivel gerencial, supervisores, trabajadores en el proceso de identificación de necesidades de adiestramiento.
- Definir o actualizar las descripciones de cargo y diseñar los perfiles de adiestramiento y desarrollo con la finalidad de conocer los conocimientos de todos los miembros de la organización.
- Elaborar los instrumentos necesarios para recabar la información para realizar un adiestramiento eficaz

Dentro de esta perspectiva los instrumentos más recomendados para realizar un adiestramiento eficaz son la entrevista y el cuestionario.

Una entrevista se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de la organización, el cuestionario permitiría recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida.

- Detectar las necesidades de adiestramiento de todo el personal que allí labora durante la ejecución de sus actividades, ya que de esta manera se localizarán los obstáculos o fallas que presenten los trabajadores en su puesto de trabajo y así lograr un mejor desarrollo y cumplimiento de las actividades en la institución, con el uso de instrumentos que permitan detectar las necesidades de adiestramiento de todo el personal que allí labora.
- Crear e implementar políticas y procedimientos de adiestramiento dirigidos a la formación del personal a fin de mantenerlos al día con los cambios tecnológicos e institucionales que ocurran en su entorno.

Estas políticas y procedimientos servirán para dirigir un adiestramiento útil para todos los miembros de la organización, el mismo permitirá: Incrementar la eficiencia en el trabajo, que el trabajador adquiera nuevos conocimientos y habilidades relacionados con su actividad en el centro oftalmológico, perfeccione los que tiene y se actualice con respecto a nuevas tecnologías y sistemas de trabajo, que el trabajador se prepare para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación y para realizar otras actividades, Preparar a los trabajadores de nuevo ingreso que requieran adiestramiento inicial para el empleo.

- Es importante también que el trabajador actual reciba adiestramiento y talleres que contribuyan con su identificación e integración dando como resultado una

mejor cultura organizacional.

Es fundamental mencionar que los objetivos de realizar un adiestramiento a los trabajadores de una organización es poder determinar las situaciones problemáticas de la empresa, reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar y así poder determinar lo que debería hacerse en la organización comparándolo con lo que en realidad se hace, esto permitiría definir y describir quiénes necesitan el adiestramiento, en qué áreas y cuándo, posteriormente establecer los planes y programas para efectuar las actividades, de acuerdo con las prioridades asignadas.

- Desarrollar programas de integración y compromiso como factores protectores de la organización, que permitirá la aplicación de estrategias que incrementen la identidad del personal con valores y cultura organizacional, para de esta forma fortalecer el sentido de pertenencia de los mismos.
- Elaborar un plan de Formación que permita que el adiestramiento sea una inversión y no un gasto para la organización.

## LISTAS DE REFERENCIA

Acosta, C y Bedoya, L (2013) **“Propuesta de un Plan de Capacitación dirigido al personal de Ventas de Proveduría de Servicios y suministros Industriales (Provesica oriente, C.A)”**, presentado en la Universidad de Oriente.

Arias G. Fideas (2012). **El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica**. Derechos reservados 2012 EDITORIAL EPISTEME, C.A. Caracas - República Bolivariana de Venezuela. Edición 6.

Arias Galicia, Fernando (2000). **Administración de los Recursos Humanos**. Editorial Trillas. España.

Atencio, R (2008). **“Detección de Necesidades de Adiestramiento Basado en el Modelo de Competencias de los empleados que laboran en los Departamentos de Personal y Administración del Hospital Militar De Maracaibo “Tcnel (Ej.). Dr. Francisco Valbuena”**, presentado en la Universidad del Zulia

Balestrini, Mirian (2008). **Como se elabora un proyecto de investigación**. Séptima. BL Consultores Asociados. Caracas.

Balestrini, Mirian. (2011). **Elaboración de Proyectos de Grado**. Séptima edición editorial Panapo. Caracas – Venezuela.

Barquero, Alfredo (2005) **Administracion de Recursos Humanos**. Editorial Universidad Estatal a distancia. San José. Costa Rica.

Blanco de Ávila, Rigel (2000). **Educación adiestramiento y autodesarrollo del directivo a través del mejoramiento continuo**. Editores Individuales.

Bohlander, G & Snell, S. (2008). **Administración de recursos humanos**. (14<sup>a</sup>. Ed.). México: Editorial CengageLearning, S.A.

Chapman Alan (2005). **Análisis Dofa**. (En línea). [www. degerencia. Com /tema /analisis\\_ dofa - 33k](http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa). Consultado en Septiembre de 2015.

Chávez Egno Antonio (2002). **Formación Gerencial** Año 1, No.1 Mayo-Octubre.

Chiavenato, I. (2002). **Administración de recursos humanos**. Quinta Edición. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2009). **Administración de Recursos Humanos**. Novena Edición. México

Delgado, Colombo (2008). **Conduciendo la Investigación**. 2da. Edición. Editorial Comala. Caracas-Venezuela.

Dessler (2002). **Administración De Personal**. Octava Edición. Editorial pearson – México.

Dessler, G. y Varela, R., (2011). **Administración de Recursos Humanos**. (5ª. ed.). México: Prentice-Hall.

Farfán, María Teresa (2014). **Métodos y Técnicas para la Detección de Necesidades de Capacitación**. mombita.com › Aprendiendo a emprender.

Finol, M. y Camacho, H. (2006). **El proceso de investigación científica**. Maracaibo: Ediluz.

Gómez, M (2010), **“como hacer tesis de Maestrías y Doctorado”** 1º Edición Bogotá

Gómez, L (2011), **“Propuesta para la creación de un Programa de Adiestramiento en Planificación y Control de Proyectos para la Construcción de Líneas Eléctricas en Venezuela”**, presentado en la Universidad Monteávila.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado y Pilar Baptista L. (2010). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGrawHill. México, D.F.

Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2001). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Cuarta Edición. Editorial Episteme Consultores asociados, C.A. Valencia-Venezuela.

Jiménez, E (2008). **Población y Muestra**. Pedagogía Experimental II. Tomo I. UNED. Madrid.

Leal, A.; Alfaro de Prado, A.; Rodríguez, L. y Román, M. (1999): **El Factor Humano en las Relaciones Laborales**. Editorial Pirámide.

Maraima, M (2011), **“Necesidad de un Programa de Adiestramiento Basado en Inteligencia Emocional Dirigido a fortalecer la Capacidad Gerencial Educativa para Directivos, Profesores e Instructores de la División de Educación del Instituto Autónomo de la Policía del Estado Anzoátegui”**, presentado en la

Universidad Gran Mariscal de Ayacucho.

Méndez (2008). **Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas**. Mc Graw Hill.

Mondy, R y Noe Robert (2005). **Administración de Recursos Humano**. México. Novena Edición.

Parella, Santa Stracuzzi y MartinsFeliberto (2010). **Metodología de investigación cuantitativa** 3ra edición año de edición: 2010 editorial: Fedeupel.

Ramírez, D y Tang, F (2013). “**Diseñar Estrategias que permitan maximizar la Capacitación y Adiestramiento Profesional del personal del Ministerio del poder Popular para la Energía y Petróleo en el Departamento de Detección de Necesidades y Adiestramiento, a fin de obtener un mejor Rendimiento en el Desempeño de sus Labores.**”, presentado en la Universidad de Nueva Esparta.

Rey de Polanco (2013) **Planificación y Desarrollo del Talento Humano Enfoque Teórico Practico** 1 Reimpresión, Venezuela, Editorial de Medios y publicaciones de la Universidad de Carabobo, Valencia

Sabino, C. (2011). **El proyecto de investigación**. Ediciones Panapo, Caracas.

Siliceo, A., (2010). **Capacitación y Desarrollo de Personal**. (4<sup>a</sup>. Edición). México: Limusa.

Sutton, Carolina (2001). **Capacitación y Adiestramiento, una Herramienta para las Organizaciones**. Editorial Belgrano. Buenos Aires, Argentina.

Tamayo, Mario y Tamayo (2012). **El Proceso de la Investigación Científica**. México: Limusa.

Universidad pedagógica Experimental Libertador (2014). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.

Universidad Santa María (2012). **Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado**. Caracas

**Anexo A**  
**Entrevista Semi-dirigida**



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



**ENTREVISTA SEMIDIRIGIDA**

**Investigadora: Calzadilla Angélica:** Los trabajadores tienen conocimiento de la visión, misión y objetivos de la organización?

**Informante: Gerente de Recursos Humanos:** Los trabajadores si tienen conocimiento de la visión, misión y objetivos de la organización.

**Investigadora: Calzadilla Angélica:** Desde la misión usted ha identificado cuales son las cualidades, conocimientos de los trabajadores?

**Informante: Gerente de Recursos Humanos:** si, mediante la misión la organización identifica cuales son las cualidades y conocimientos de cada trabajador para hacer cumplir con los objetivos organizacionales

**Investigadora: Calzadilla Angélica** Tienen las Descripciones de cargo definidas?

**Informante: Gerente de Recursos Humanos:** en teoría sí, pero actualmente no están actualizadas.

**Investigadora: Calzadilla Angélica:** La descripciones logran definir las habilidades, y destrezas?

**Informante: Gerente de Recursos Humanos:** no contamos con una descripción detallada donde se visualice las habilidades, destrezas que debe tener cada trabajador para poder desenvolverse en el mismo

**Investigadora: Calzadilla Angélica:** Como hacen el adiestramiento?

Como detectan las necesidades de adiestramiento? Como hacen el proceso de adiestramiento?

**Informante: Gerente de Recursos Humanos:** El adiestramiento se realiza pero no hay seguimiento del mismo, se realizan de acuerdo a como se presenten, por los momentos no utilizan técnicas, instrumentos; el proceso de diagnóstico de necesidades existe pero no hay una persona que haga que se cumpla como debe ser.

**Anexo B**  
**Instrumento de validación**



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



**CUESTIONARIO**

**ESTIMADO TRABAJADOR:**

Reciba un cordial saludo, deseo invitarle a responder el presente cuestionario. Sus respuestas, confidenciales y anónimas, tienen por objeto recoger su importante opinión sobre la detección de necesidades de adiestramiento de la empresa del ramo Oftalmológico del Estado Carabobo, donde usted labora. Este diagnóstico servirá de base para analizar el Proceso de Detección de Necesidades del Adiestramiento y formular recomendaciones que contribuyan a mejorar dicho proceso

**INSTRUCCIONES:**

El cuestionario consta de 18 afirmaciones. Antes de responder lea cuidadosamente cada enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una “X” sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo, solo debe escoger una opción

Afirmaciones	Alternativas				
	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas Veces	Nunca
	5	4	3	2	1

Agradecemos su colaboración y disposición para con este estudio y el haber aceptado aportarnos estos datos, al igual que la honestidad y claridad en las repuestas. Garantizamos la confiabilidad de la información, Gracias.

		<b>ALTERNATIVAS</b>				
		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Ítem</b>	<b>Afirmación</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>Algunas Veces</b>	<b>Muy Pocas Veces</b>	<b>Nunca</b>
1	El proceso de detección de necesidades de adiestramiento está alineado con los objetivos y planes de la organización					
2	El adiestramiento continuo estimula la motivación del personal					
3	El diagnóstico de las necesidades de adiestramiento permite identificar las capacidades, habilidades, destrezas requeridas para la ejecución de su cargo					
4	Se emplean instrumentos para realizar un diagnóstico de necesidades de adiestramiento					
5	El diagnóstico individual permite determinar la relevancia del desempeño individual en relación con los objetivos organizacionales y el cargo					
6	Tiene conocimiento de las políticas y normas por la que se rige la organización para el adiestramiento del personal					
7	El adiestramiento es importante para desarrollar eficientemente las actividades relacionadas con su puesto de trabajo					
8	Cree necesaria el adiestramiento en su área a puesto de trabajo					
9	Se realiza un análisis de necesidades de adiestramiento en su puesto de trabajo para recibir un adiestramiento adecuado					

Fuente: Calzadilla (2016)

		ALTERNATIVAS				
		5	4	3	2	1
Ítem	Afirmación	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy Pocas Veces	Nunca
10	Se lleva a cabo en la empresa un proceso de diagnóstico de necesidades de adiestramiento					
11	Se utilizan procedimientos para la aplicación de las técnicas de detección de necesidades de adiestramiento					
12	El puesto que desempeña actualmente le permite demostrar sus competencias profesionales y personales					
13	Ha recibido atención y respuesta rápidamente, al momento de comunicar situaciones que afecte su desempeño en el cargo					
14	Considera que las funciones asignadas actualmente corresponden a su puesto de trabajo					
15	Cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las actividades que tiene a su cargo					
16	Se siente identificado con la organización donde labora					
17	El nivel de desempeño de los trabajadores es el más adecuado para prestar un servicio de calidad					
18	Considera que la atención de las necesidades de adiestramiento debería ser un proceso de manera continua y permanente					

Fuente: Calzadilla (2016)

**Anexo C**  
**Juicios de Expertos**



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



Carta de Validación de los Instrumentos

Yo Bruno M. Valera H. de profesión ledo. Relaciones Industriales con estudios de 5to nivel en Maestría Adm. Trab. y Rel. Labor. hago constar mediante la presente, que he revisado el instrumento de recolección de información "Cuestionario" diseñado por Calzadilla, Angélica CI: 19.219.923. que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del trabajo de grado que lleva por título "PROCESO DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DEL ADIESTRAMIENTO DE UNA EMPRESA DEL RAMO OFTALMOLÓGICO DEL ESTADO CARABOBO" Dicho instrumento puede considerarse como **VÁLIDO**, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Constancia que se expide a los 29 días del mes de Febrero de 2016

FIRMA

C.I: 17575154



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



Carta de Validación de los Instrumentos

Yo Ylvia Yasmín Padrino B. CI: V-09481.083 de profesión Lic. en Relac. Industriales hago constar mediante la presente, que he revisado el instrumento de recolección de información "Cuestionario" diseñado por Calzadilla, Angélica CI: 19.219.923. que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del trabajo de grado que lleva por título "PROCESO DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DEL ADIESTRAMIENTO DE UNA EMPRESA DEL RAMO OFTALMOLÓGICO DEL ESTADO CARABOBO" Dicho instrumento puede considerarse como **VÁLIDO**, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Constancia que se expide a los 29 días del mes de Febrero de 2016

FIRMA

C.I.: 9481.083



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



Carta de Validación de los Instrumentos

Yo Nubia Rangel CI: 5.381.805 de profesión Sic. en Relaciones Indust. hago constar mediante la presente, que he revisado el instrumento de recolección de información "Cuestionario" diseñado por Calzadilla, Angélica CI: 19.219.923. que será aplicado a la muestra seleccionada en la investigación del trabajo de grado que lleva por título "PROCESO DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DEL ADIESTRAMIENTO DE UNA EMPRESA DEL RAMO OFTALMOLÓGICO DEL ESTADO CARABOBO" Dicho instrumento puede considerarse como VÁLIDO, ya que reúne las condiciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Constancia que se expide a los 11 días del mes de Febrero de 2016

  
FIRMA

C.I: 5381805

**Anexo D**  
**Instrumento de Validación**

**PROCESO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DEL  
 ADIESTRAMIENTO DE UNA EMPRESA DEL RAMO  
 OFTALMOLÓGICO DEL ESTADO CARABOBO**

6 7 8 9 10

**KUDER-RICHARDSON**

Items	Valores de probabilidades de éxito y fracaso					TOTAL
	A	B	C	D	E	
1	1	1	1	1	1	5
2	1	2	2	1	2	8
3	1	2	2	1	2	8
4	1	1	1	1	1	5
5	1	1	1	1	1	5
6	1	1	1	1	1	5
7	1	1	1	1	1	5
8	1	2	2	2	2	9
9	1	2	1	2	1	7
10	1	1	1	1	1	5
11	2	2	2	2	2	10
12	1	2	2	1	2	8
13	1	2	1	2	1	7
14	1	1	1	1	1	5
15	2	2	2	2	2	10
16	1	2	2	1	2	8
17	1	1	1	1	1	5
18	2	2	2	2	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>125</b>
Varianza Item						3,719
Varianza Total						5,600

*B. M. L. ... V7595154*

Codificación: Si = 2 ; No = 1

p = si; q = no

$$K_r = K/k - 1^* (SX2 - \Sigma p1^* q1 / SX2)$$

$$\Sigma p1^* q1 = 1,10$$

$$K_r = 18/17^* (5,60 - 1,10) / 5,60$$

$$K_r = 0,8505^* 100 = 85,05 \%$$

Instrumento con Alta Confiabilidad

*Bruno M. Valera H*  
V.P. 575154

BRUNO M. VALERA H

C.I. V- 7.575.154

FECHA: MARZO 2016

Fuente: Calzadilla (2016)

**Interpretación:** Existe correspondencia entre las respuestas de los ítem, lo que significa que es un instrumento confiable, ya que el resultado se encuentra dentro de los parámetros establecidos como son 0 y 1, en donde se considera un instrumento confiable aquel que sea mayor o igual a 0,51

Item	Respuesta
1	1
2	1
3	1
4	1
5	1
6	1
7	1
8	1
9	1
10	1
11	1
12	1
13	1
14	1
15	1
16	1
17	1
18	1
19	1
20	1
21	1
22	1
23	1
24	1
25	1
26	1
27	1
28	1
29	1
30	1
31	1
32	1
33	1
34	1
35	1
36	1
37	1
38	1
39	1
40	1
41	1
42	1
43	1
44	1
45	1
46	1
47	1
48	1
49	1
50	1

Agrupar los instrumentos de 0 a 10 y 100

INSTRUMENTOS DE ALTA CONFIABILIDAD

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

INSTRUMENTOS DE BAJA CONFIABILIDAD

INSTRUMENTOS DE ALTA CONFIABILIDAD