UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

CAMPUS BÁRBULA

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SERVICIO MÉDICO UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO. A LOS FINES DE SUGERIR LA IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN**

**Autor(a):**

Guerrero, Nirmian

Bárbula, Marzo 2016

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

CAMPUS BÁRBULA

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SERVICIO MÉDICO UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO. A LOS FINES DE SUGERIR LA IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN**

**Autor (a):**

Guerrero, Nirmian

Trabajo de Grado presentado para optar al título

de Licenciadas en Relaciones Industriales

Bárbula, Marzo 2016

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

CAMPUS BÁRBULA

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SERVICIO MÉDICO UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO. A LOS FINES DE SUGERIR LA IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN**

**Tutor:**

Lic. Ilija, Luis

Aceptado en la Universidad de Carabobo

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Relaciones Industriales

Por:**LuisIlija**

**C.I: V-7.090.287**

­­­­­­­­­­­­­­­­­­

Bárbula, Marzo 2016

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

CAMPUS BÁRBULA

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, **Luis Ilija** , C.I: **V- 7.090.287**,tutor del Trabajo de Grado titulado: **“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SERVICIO MÉDICO UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO. A LOS FINES DE SUGERIR LA IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN”;** presentado por la bachiller: **Guerrero, Nirmian,** C.I: **V-18.240.817,**  para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales. Considero que dicho trabajo reúnelos requisitos de forma y fondo suficientes para ser entregado, presentado públicamente y evaluado por un jurado calificador designado para tales fines.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Lic. Ilija, Luis**

**C.I: V-7.090.287**

Tutor

Bárbula, Marzo 2016

**DEDICATORIA**

*Dedico este gran logro a Jehová Dios y a mi Señor Jesucristo, quien es mi ayuda y mi sustentador, dueño de la sabiduría y el discernimiento.*

*Al Espíritu Santo, quien es mi guía en cada sueño que emprendo. Quien me da la luz del entendimiento y me muestra mis errores.*

*A mi madre Nirmian Flores por su apoyo incondicional, por estar a mi lado siempre, siendo mi mejor amiga, quien me ha formado bajo los valores éticos, morales y espirituales de una vida integra. Eres la mejor madre.*

*A mi padre Héctor Guerrero por su apoyo financiero, por su disciplina y carácter determinado en pro de mis estudios. Te amo padre.*

*Al Estado de mi bello país Venezuela, por tener la oportunidad de estudiar en una Universidad pública la cual me formo como profesional integral.*

*A todos los profesores que formaron parte de mi formación y desarrollo profesional, por el tiempo que nos dedican a todos y cada uno de los estudiantes que integramos esta universidad.*

*A todos los momentos buenos y malos que viví dentro de esta casa de estudio, los cuales son de gran aprendizaje para mi vida.*

**AGRADECIMIENTOS**

.

*Agradeciendo en primer lugar a JEHOVA DIOS, el todo poderoso por permitirme lograr esta meta, por ser mí guía cada día, por amarme, bendecirme y permitirme lograr alcanzar este sueño. Gracias Padre, Hijo y Espíritu Santo. El Gran YO Soy.*

*A mis padre Héctor Guerrero y Nirmian Flores por apoyarme y brindarme toda su confianza en todo momento, sin ellos no hubiese sido posible este gran logro que hoy se concreta, por su esfuerzo y trabajo que hoy hace posible ser lo que soy. Los amo infinitamente.*

*A los Licenciados Luis Ilija e Iliana Rodríguez, que sin su colaboración esta investigación no hubiese podido ser desarrollada. Gracias por todo su conocimiento y colaboración.*

*A todos los profesores de la Facultad, por ser nuestros mejores mentores, instructores, motivadores, que en este largo andar nos han brindado lo mejor de sí.*

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

CAMPUS BÁRBULA

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SERVICIO MÉDICO UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO. A LOS FINES DE SUGERIR LA IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN**

**Autora:** Guerrero, Nirmian

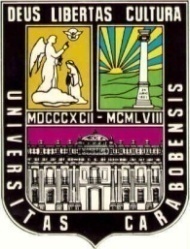
**Tutor:** Ilija, Luis

**Fecha:** Marzo, 2016

**RESUMEN**

A través de esta investigación se analizó la gestión de capacitación y desarrollo en el personal administrativo de una empresa de servicio médico ubicada en el Estado Carabobo. El estudio se enmarco en una investigación de tipo descriptiva de campo. Lo sujetos involucrados en la investigación forman una población finita de veinticinco (25) trabajadores del área administrativa de la organización. La recolección de datos se realizó a través de la aplicación de dos (2) cuestionario, uno con formulación de pregustas cerradas y otro en escala de tipo lickert, y cuyo instrumento fue validado a través del juicio de expertos. La información recabada fue procesada por medio de un análisis cualitativo y cuantitativo, la presentación de los resultados por medio de tablas de frecuencia y gráficos de torta, así como su respectiva presentación**.** A través de los resultados se pudo constatar que la situación actual de la gestión de capacitación y desarrollo de los trabajadores dentro de la empresa, es deficiente ya que se detectaron algunas debilidades, entre las cuales se mencionan las siguientes: carencia de una política de formación, estrategias de adiestramiento poco efectivas, inexistencia de un programa de desarrollo, así como también se pudo evidenciar un nivel bajo de satisfacción por parte de los trabajadores con respecto a la gestión de capacitación y desarrollo llevada a cabo por el departamento de Recursos Humano de la empresa. En función de los hallazgos obtenidos se realizaron las recomendaciones respectivas.

**Palabras Claves:** Capacitación, Desarrollo, Gestión, Coaching Organizacional.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

CAMPUS BÁRBULA

**ANALYSIS OF MANAGEMENT TRAINING AND DEVELOPMENT IN THE ADMINISTRATIVE STAFF OF A MEDICAL SERVICE COMPANY LOCATED IN CARABOBO STATE. SUGGEST FOR THE PURPOSES OF IMPLEMENTATION OF COACHING AS A STRATEGY ORGANIZATIONAL TRAINING**

**Author:** Guerrero, Nirmian

**Tutor**: Ilija, Luis

**Date**: March2016

**SUMMARY**

Through this study, an analysis of management training and development in the administrative staff of a medical service company located in Carabobo state was obtained. The study was part of an investigation of descriptive type field. Workers who were part of the research was of a finite population of twenty-five (25) employees of the administrative area of the organization. Data collection was performed through the application of two (2) questionnaires, the first of closed questions and a Likert type scale, and whose instrument was validated through expert judgment. The information collected was processed through a qualitative and quantitative analysis, presentation of results by frequency tables and pie charts as well as their respective presentation. Through the results it was found that the situation of the current management training and development of employees within the company, is deficient as weaknesses are detected, among which the following are indicated: lack of a training policy, strategies ineffective training, lack of a plan for professional growth, a low level of satisfaction was observed in workers by the current management training and development of workers conducted by the Human Resources department of the company. Based on the findings, recommendations will be indicated.

**Keywords**: Training, Development, Management, Organizational Coaching.

**ÍNDICE GENERAL**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Pág.** |
| **DEDICATORIA** | **vi** |
| **AGRADECIMIENTOS** | **vii** |
| **RESUMEN** | **viii** |
| **SUMMARY** | **xi** |
| **INDICE DECUADROS** | **xiii** |
| **INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS** | **xvi** |
| **INDICE DE FIGURAS** | **xvi** |
| **INTRODUCCIÓN** | **xvii** |
| **CAPÍTULO I** |  |
| **EL PROBLEMA** |  |
| Planteamiento del Problema | 20 |
| 1.2. Objetivos de la Investigación | 26 |
| 1.2.1. Objetivo General | 26 |
| 1.2.2. Objetivos Específicos | 26 |
| 1.3. Justificación de la Investigación | 27 |
| **CAPÍTULO II** |  |
| **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL** |  |
| 2.1. Antecedentes de la Investigación | 30 |
| 2.2 Bases Teóricas | 35 |
| 2.2.1 Enfoque de Elton Mayo | 36 |
| 2.2.2 Escuela de las Relaciones Humanas | 36 |
| 2.2.3 Gestión de Recursos Humanos | 38 |
| 2.2.4 Objetivos de la Gestión de los Recursos Humanos | 40 |
| 2.2.5 Subsistemas de Recursos Humanos | 41 |
| 2.2.6 Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de los trabajadores | 42 |
| 2.2.7 Fases del proceso de capacitación y desarrollo | 46 |
| 2.2.8 Programa de Capacitación | 48 |
| 2.2.9 Programa de Desarrollo | 50 |
| 2.2.10 Métodos y Modalidades de Adiestramiento | 52 |
| 2.2.11 Beneficios de la Capacitación | 54 |
| 2.2.12 Objetivos de la Capacitación | 55 |
| 2.2.13 Definición Estrategia | 56 |
| 2.2.14 Estrategias de Capacitación | 59 |
| 2.2.15 Coaching Organizacional | 60 |
| 2.2.16 Objetivos del Coaching Organizacional | 64 |
| 2.2.17 ¿Qué es un Coach? | 65 |
| 2.2.18 Características de un Coach | 66 |
| 2.3 Definición de términos | 71 |
| **CAPÍTULO III** |  |
| **MARCO METODOLÓGICO** |  |
| 3.1 Naturaleza de la Investigación | 75 |
| 3.2 Población y Muestra | 76 |
| 3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos | 77 |
| 3.3.1Técnicas | 77 |
| 3.3.2 Instrumentos | 77 |
| 3.4 Validez y Confiablidad | 78 |
| 3.4.1 Validez | 78 |
| 3.4.2 Confiabilidad | 79 |
| 3.5 Estrategia Metodológica | 81 |
| **CAPÍTULO IV** |  |
| **ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS** |  |
| Cuestionario | 86 |
| Escala de likert | 111 |
| **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** |  |
| Conclusiones | 123 |
| Recomendaciones | 127 |
| **LISTA DE REFERENCIAS** | 130 |
| **ANEXOS** |  |
| Cuestionario | 136 |
| Escala de Likert | 138 |
| Carta de Validación | 140 |

**ÍNDICE DE CUADROS**

|  |  |
| --- | --- |
| **Cuadro Nº** | **Pág.** |
| 1. Distribución de la Población. | 76 |
| 1. Rango de Confiabilidad K20 | 80 |
| 1. Rango de Confiabilidad de Alfa de Cronbach | 81 |
| 1. Cuadro Técnico Metodológico | 83 |
|  |  |

**ÍNDICE DE TABLAS Y GRAFICOS**

|  |  |
| --- | --- |
| **Tabla y Grafico Nº** | **Pág.** |
| 1. ¿ha recibido adiestramiento o capacitación dentro de la empresa? | 86 |
| 1. ¿La organización cuenta o dispone de un programa de capacitación? | 87 |
| 1. ¿El departamento de Recursos humanos cumple de manera efectiva la capacitación y el desarrolla de las habilidades, conocimientos y actitudes en el trabajador? | 88 |
| 1. ¿Conoce usted las normas y políticas de formación implementadas por el departamento de Recursos Humanos? | 89 |
| 1. ¿La organización invierte los suficientes recursos para llevar a cabo la formación y el desarrollo de sus competencias (conocimientos, habilidades, actitudes) laborales? | 90 |
| 1. ¿Se imparten acciones formativas bajo la modalidad de adiestramiento interno (inducciones, charlas, cursos en aula, talleres)? | 91 |
| 1. ¿Existe la necesidad dentro de la organización de implementar alguna modalidad o estrategia, que permita mejorar la formación y el desarrollo del personal? | 92 |
| 1. ¿La formación impartida, está alineada a las necesidades de capacitación que usted posee? | 93 |
| 1. ¿Ha recibido capacitación fuera de la organización (externa), como por ejemplo: conferencias, foros, congresos, seminarios, entre otros? | 94 |
| 1. ¿Ha participado en adiestramientos bajo la modalidad de realidad virtual (toma de roles, escenarios drásticos, simulaciones)? | 95 |
| 1. ¿La planificación de la actividades o acciones formación están alineadas a las necesidades reales de la organización? | 96 |
| 1. ¿Ejecutan actividades de capacitación orientadas a desarrollar competencias para la solución de problemas y toma de decisiones? | 97 |
| 1. ¿Ha recibido capacitación para el mejoramiento de las relaciones humanas y trabajo en equipo? | 98 |
| 1. ¿El departamento de Recursos Humano ha ejecutado capacitación en la que se requiera un mentor, consejero o Coach como guía? | 99 |
| 1. ¿Cree usted que la Gestión de Recursos Humano, da respuestas ante sus necesidades de capacitación? | 100 |
| 1. ¿Los facilitadores que imparten la formación son altamente competente? | 101 |
| 1. ¿Conoce usted algún programa de crecimiento y desarrollo de los trabajadores, perteneciente a la empresa? | 102 |
| 1. ¿Conoce usted la estrategia de capacitación, bajo la modalidad del Coaching Organizacional? | 103 |
| 1. ¿Cree usted que la estrategia del Coaching Organizacional mejoraría sus capacidades? | 104 |
| 1. ¿Le han impartido conocimientos, habilidades y destrezas, que le permitan a futuro ejecutar funciones en otro cargo o puesto de trabajo? | 105 |
| 1. ¿Los lugares donde se imparte la capacitación son los más apropiados para la ejecución de la misma? | 106 |
| 1. ¿El personal de Recursos Humano es altamente calificado y competente a la hora de planificar y llevar a cabo los procesos de capacitación y desarrollo del personal? | 107 |
| 1. ¿Posterior a la capacitación, se aplica algún tipo de evaluación? | 108 |
| 1. ¿Es tomada en cuenta su opinión a la hora de planificar el programa de formación? | 109 |
| 1. ¿Cree usted que la organización esté dispuesta a la implementación del Coaching Organizacional como estrategia de formación? | 110 |
| 1. Calidad de la información impartida en las actividades de capacitación y desarrollo. | 111 |
| 1. Gestión de la capacitación por parte del departamento de recursos humano. | 112 |
| 1. Estrategias de capacitación ejecutas por el departamento de recursos humano. (métodos, tácticas, técnicas de capacitación y desarrollo). | 113 |
| 1. Aprendizaje obtenido como producto de la capacitación y el desarrollo recibido dentro de la organización. | 114 |
| 1. Crecimiento de su potencial resultante del desarrollo de competencias laborales (conocimiento, habilidades y destrezas, y actitudes) en su trabajo. | 115 |
| 1. Diagnósticos de necesidades de adiestramiento y formación ejecutado en la empresa. | 116 |
| 1. Mejora del desempeño y la productividad laborar producto de la capacitación recibida. | 117 |
| 1. Frecuencia con la que se realizan las actividades de formación y desarrollo. | 118 |
| 1. Recursos financieros, técnicos y humanos implementados para llevar a cabo la capacitación. | 119 |
| 1. Ejecución y/o cumplimiento del programa anual de formación. | 120 |
| 1. Evaluación de las acciones formativas llevada a cabo por el departamento de recursos humano. | 121 |
| 1. El proceso de capacitación y desarrollo en términos generales. | 122 |

**ÍNDICE DE FIGURA**

|  |  |
| --- | --- |
| **Figura Nº** | **Pág.** |
| 1. Los estratos de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional | 45 |
| 1. Elementos principales de un programa de entrenamiento | 49 |
| 1. Continuum de situaciones en los procesos de desarrollo de las personas | 51 |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**INTRODUCCIÓN**

Los cambios en el contexto organizacional como lo son, las nuevas tecnologías, las formas de trabajo, el desarrollo social, la evolución de las economías, la alta competencia en el mercado en general y la nueva fuerza laboral basada en la competitividad, ha ocasionado como efecto, que las organizaciones busquen soluciones ante tales fenómenos, para así dar respuestas oportunas al mercado y no desaparecer en el tiempo.

Al mismo tiempo implica disponer de un recurso humano altamente capacitado, que cuente con los conocimientos habilidades, destrezas, así como también actitudes necesarias y requeridas para el buen desempeño de su labor, que a su vez sean capaz de enfrentarse a las exigencias del entorno, creando las bases para una mejor adaptabilidad ante los cambios y que esto lleve a la consecución de los objetivos planteados por la organización.

Ante este gran reto, el compromiso de la Gestión de Recursos Humanos es esencial al ser el encargado de la capacitación, adiestramiento, formación y desarrollo de los trabajadores, en todas sus fases de ejecución, cubriendo todas las necesidades de la organización y sus trabajadores mediante pasos eficientes que logren satisfacer todas las partes involucradas dentro del proceso de capacitación y desarrollo.

Adicionalmente, tiene la responsabilidad de proponer mecanismos y estrategias de capacitación y desarrollo que logren implantar con certeza los conocimientos, habilidades y destrezas en el trabajador, y así mismo puedan ser desarrollados en corto, mediano y largo plazo.

En este sentido, la investigación está centrada en el análisis de la gestión de capacitación y desarrollo en el personal administrativo de una empresa de servicio médico ubicada en el Estado Carabobo, a los fines de sugerir la implementación del coaching organizacional como estrategia de capacitación. Esta investigación nace de la inquietud de conocer el proceso de capacitación y desarrollo de los trabajadores en la organización, así como también, considerar la estrategia del Coaching Organizacional la cual representa una forma de aprendizaje que permite desarrollar el potencial y las capacidades de cualquier individuo. A continuación se presenta la estructura de dicha investigación, la cual está constituida por cuatro capítulos.

El Capítulo I, esta contenido por el planteamiento del problema, el cual permite conocer la perspectiva general hasta el área más específica de la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos, así como la justificación que sustenta la investigación.

El Capítulo II, contiene el marco teórico, en este se plasma las consultas bibliográficas que servirán de sustento para la comprensión del tema objeto de estudio.

El Capítulo III, está constituido por el marco metodológico, en donde se especifican los procedimientos empleados para el desarrollo de la investigación, compuesto por la naturaleza de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, además de la validez y confiabilidad del instrumento.

En el Capítulo IV, se encuentra el análisis de los resultados obtenidos luego de haber realizado la investigación a través de las técnicas de recolección de datos utilizadas, las cuales servirán de base para concluir y hacer las recomendaciones correspondientes.

**CAPÍTULO I**

**EL PROBLEMA**

**1.1 Planteamiento del Problema**

Al inicio de la gran revolución industrial el principal enfoque de las organizaciones era *la fabricación a gran velocidad de un artículo o producto, la jornada laboral en sus primeros años duraba más de catorce horas diarias y la remuneración era baja, por la gran cantidad de mano de obra*. Pero, los cambios presentados en la tecnología, las formas de trabajo, el desarrollo social y la evolución de grandes y pequeñas economías trajeron consigo un ambiente de turbulencia, oportunidades y competencias que obligó a las organizaciones buscar soluciones ante tales fenómenos, para así dar respuestas oportunas al mercado y no desaparecer con el pasar de los años.

La visión de estas organizaciones se basaba en la centralización de las decisiones en los niveles más altos de la organización donde los trabajadores no se les contrataban para pensar, sino para ejecutar las labores previamente determinadas. En sentido general, estas organizaciones han desarrollado sus tareas y actividades sobre la base de teorías y paradigmas organizacionales y de desarrollo que fueron eficientes en décadas anteriores pero que hoy día resultan poco efectivas; por ello, se buscan nuevas técnicas y mecanismos para que las organizaciones y su gente tengan la capacidad tanto física como intelectual de evolucionar y crecer.

Asimismo, si se habla de la capacidad intelectual de las personas dentro de las organizaciones se denota hoy por hoy un gran auge y compromiso en la capacitación y desarrollo del individuo, observándose el impacto directo e indirecto que generan las acciones formativas en el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y, en su caso actitudes necesarias y requeridas en el trabajador para el buen desempeño de sus actividades de trabajo.

Con respecto a lo antes mencionado Chiavenato (2007), destaca lo siguiente:

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana. (p.112).

Acota el autor, que la capacitación en la actualidad constituye una forma de desarrollar la creatividad, la innovación y mejorar la productividad en el individuo, lo que hace posible la consecución de los objetivos organizacionales, así como también crea las bases para una mejor adaptabilidad ante los cambios del entorno. Asimismo, destaca la importancia de la capacitación y el desarrollo como procesos conjuntos de aprendizaje. Cabe destacar que el adiestramiento tendrá que ir más allá de informar al personal para que aprenda nuevos conocimientos, habilidades y destreza, es decir, el adiestramiento además de proporcionar información básica, también deberá brindar formación necesaria y oportuna para fomentar el desarrollo de ideas y la creatividad para la solución de problemas; permitiendo de esta forma, crear respuestas inmediatas y eficaces en los puestos de trabajo.

Por ello, hoy más que nunca, las organizaciones se han visto en la ardua tarea de buscar mejores proceso, técnicas y metodologías más efectivas que permitan mejorar la capacitación de sus trabajadores, necesidad que se hace más evidente cuando se observan fallas potenciales en la gestión del personal y es muy probable que esto se dé debido a una marcada tendencia a enfocar el proceso de capacitación como un proceso rutinario y visto como un gasto mas no como una inversión, lo cual impide contar con las mejores estrategias de capacitación y desarrollo que logre implantar con certeza los conocimientos, habilidades y destrezas en el trabajador, y asimismo puedan ser desarrollados en corto, mediano y largo plazo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), señala en su artículo *Educación y Formación en la Práctica*, lo siguiente:

Invirtiendo en recursos humanos, las empresas pueden mejorar su productividad y competir con más éxito en los mercados mundiales. Un estudio ha comprobado que en Dinamarca, por ejemplo, las empresas que combinan las innovaciones en la producción con una formación específica, tienen más posibilidades de incrementar la producción, los puestos de trabajo y la productividad de los trabajadores que las empresas que no siguen estas estrategias. Los estudios realizados en Alemania, Italia, Japón y los Estados Unidos han llegado a conclusiones similares. La formación no sólo beneficia al trabajador, sino que, al aumentar su productividad y su nivel de capacitación, el empleador también se ve recompensado.(Artículo en Línea)

Dentro del Sistema Integral de Recursos Humanos(RRHH), se encuentra el Subsistema de Formación y Desarrollo de Personas, el cual aborda toda una área estratégica que tiene por objetivo mediante la unidad de Gestión de Recursos Humanos ir más allá del simple hecho de identificar, planificar y ejecutar acciones en función a cubrir las necesidades de adiestramiento de los trabajadores; este mas bien, buscar la forma de potencializar la organización con un personal altamente calificado que pueda ser capaz de enfrentar los cambios en el tiempo y tomando en cuenta a los trabajadores como el capital más importante de la organización.

Es de resaltar que, todo proceso de capacitación y desarrollo tiene como objetivo central crear y desarrollar diversas competencias en el individuo con la finalidad de generar comportamientos observables; así como también, lograr que sea capaz de obtener éxitos en la ejecución de una labor determinada dentro de la organización. Por consiguiente, se requiere de un modelo sistémico de adiestramiento, capacitación y formación que constituya todo un proceso secuencial representado en cuatro fases que van desde la investigación diagnóstica de necesidades de adiestramiento, pasando por la planificación de acciones formativas, su ejecución, hasta llegar a la fase de evaluación y retroalimentación.

Si bien según Hernández y Sandoval, (2011) el Sistema de adiestramiento y desarrollo:

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

Ampliando las ideas de los autores, de acuerdo con Delgado Smith y Colombet (2011), las fases inician con la investigación diagnóstica denominada *Detención de Necesidades de Adiestramiento (DNA)*, en ésta se determinan cuáles son las brechas en cuanto a los conocimientos, habilidades y destrezas de un personal de cualquier nivel. Luego, se inicia el proceso de planificación de las brechas evaluadas y se buscan los mecanismos claves para encontrar soluciones para después llevar a cabo toda la planificación realizada mediante diferentes técnicas y entidades de formación y, como último procedimiento, se procede a realizar la evaluación final, la cual es la más importante ya que aquí se determina la certeza de la evaluación, la adecuación de la planificación, pero sobre todo, si se logró de manera estratégica reducir la brecha presentada.

Por ello, se puede destacar que el Subsistema de Formación y Desarrollo de Personas debe ir más allá, es decir, debe de estar cargado de nuevas estrategias que les permitan gestionar el capital humano de manera oportuna y desarrollar nuevas competencias que sean útiles tanto para la empresa como para el trabajador y su núcleo familiar y social.

En este sentido, se puede observar el valor agregado que brinda el implementar una gestión de capacitación, formación y desarrollo de recursos humanos dentro de cualquier organización la cual valla alineada a los objetivos de la misma, siendo entonces la capacitación una inversión estratégica; siempre y cuando se obtenga un verdadero aprendizaje, el cual hace posible adherir las competencias necesarias y requeridas en el personal; y para lograr dicha meta se requiere de una eficiente planificación y ejecución en las cuatro fases del modelo sistémico de capacitación y formación.

Por consiguiente, el compromiso de la Gestión de Recursos Humano está en poner en función estrategias destinadas a implantar un modelo sistémico de capacitación y formación acorde a las necesidades de la organización y sus trabajadores, llevado a cabo mediante acciones eficientes que haga posible mantener satisfechas a todas las partes involucradas en el proceso formativo.

Tomando en cuentas las expectativas otorgadas en teoría, se tiene una problemática latente la cual consiste que dentro de la empresa objeto de estudio actualmente se vienen presentando situaciones irregulares en los procesos de trabajo con el personal administrativo, situaciones tales como: *retardo en la ejecución de las tareas realizadas, desmotivación en el personal, fallas en la comunicación, bajo desempeño, conflicto en los equipos de trabajo, poca efectividad de los resultados obtenidos y el personal ejecuta funciones sin el compromiso e identificación con los objetivos de la empresa*, constituyendo así una falla organizacional que debe ser revertida con la prontitud del caso. Esta situación viene dada en parte a la falta de compromiso del departamento de Recursos Humanos el cual no ha destinado sus esfuerzos en mejorar los procesos capacitación y desarrollo, a los fines de abordar la situación presente.

De no atender la problemática descrita, las deficiencias que actualmente se presentan, previamente señaladas, afectarán significativamente los resultados de la empresa, perdiendo así oportunidades de ser más competitivos y rentables que sus competidores, generando la posibilidad de perjudicar su permanencia en el mercado donde participa.

Por consiguiente, la presente investigación centra su interés en el análisis de la gestión de capacitación y desarrollo en el personal administrativo de la empresa objeto de estudio, a los fines de sugerir la implementación del Coaching Organizacional como estrategia de capacitación, siendo esta estrategia una posible solución práctica al problema que se presenta en la organización. Esto es debido a que el Coaching se considera una solución viable dentro del proceso de formación, el cual representa una estrategia de aprendizaje que permite desarrollar las capacidades de acción efectiva de un individuo. En relación a lo antes mencionado Wolk (2008), señala lo siguiente: “El coaching más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción. Personalmente lo entiendo como un proceso de aprendizaje”. (p. 23).

**1.2. Objetivos de la Investigación**

**1.2.1. Objetivo General**

Analizar la Gestión de Capacitación y Desarrollo en el Personal Administrativo de una Empresa de Servicio Médico Ubicada en el Estado Carabobo. A los fines de sugerir la implementación del Coaching Organizacional como estrategia de capacitación**.**

**1.2.2. Objetivos Específicos**

Diagnosticar la Gestión de Capacitación y Desarrollo ejecutada por el departamento de Recursos Humanos en el Personal Administrativo de la Empresa.

Identificar el Nivel de Satisfacción del Personal Administrativo con respecto a la Gestión de Capacitación y Desarrollo ejecutada por el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa.

Describir la Situación Actual de la Gestión de Capacitación y Desarrollo ejecutada por el Departamento de Recursos Humanos en el Personal Administrativo de la Empresa.

**1.3. Justificación de la Investigación**

La formación y el desarrollo de las personas dentro de las organizaciones es, sin lugar a dudas, un tema sumamente central y estratégico por su gran incidencia en el desarrollo organizacional. Las personas son el elemento clave y esencial para el buen funcionamiento de toda organización, a través de ello se logran las metas u objetivos planteados, así mismo se alcanza un mayor nivel de competitividad y crecimiento en el mercado. Depende, por lo tanto, de las organizaciones el capacitar y desarrollar a sus trabajadores a los afines de poder lograr lo antes mencionado. La capacitación, formación y desarrollo de los trabajadores es una manera de proporcionar conocimientos, habilidades y destrezas, así como también generar comportamientos que vayan de la mano con la filosofía organizacional.

Evidentemente, las acciones formativas son una inversión importante para la organización, ya que constituye un aporte significativo al mejoramiento integral de los aspectos cognitivos, afectivos y prácticos del trabajador, es claro que no basta solo con invertir, se requiere de un plan estratégico, sistémico y metodológico a la hora de capacitar, adiestrar, formar y desarrollar al personal de cualquier organización; el proceso de capacitación y desarrollo dentro de toda su estructura se divide en varias etapas según sea el autor, en la cual cada etapa del proceso juega un papel estratégico en la consecución del objetivo central de *capacitar y desarrollar a las personas.*

En este sentido la investigación enmarca su interés dentro del subsistema de formación y desarrollo perteneciente al Sistema Integral de Recursos Humanos, lo que constituye un antecedente para los presentes y futuros profesionales de las Relaciones Industriales como fuente de información para futuras investigaciones.

Por otra parte, este estudio es clave fundamental para la organización objeto de estudio en virtud de la problemática planteada dentro de la investigación, ya que busca ahondar en dicha problemática; Para lo cual se procederá al diagnóstico de la Gestión de capacitación y desarrollo ejecutada por el departamento de recursos humanos en el personal administrativo de la empresa, a su vez identificar el nivel de satisfacción del personal administrativo con respecto a la Gestión de capacitación y desarrollo ejecutada por la empresa.; al describirla situación actual de dicha Gestión. A los efectos de, sugerir la implementación del Coaching Organizacional como estrategia de capacitación**.**

Por consiguiente esta investigación es de valor significativo para la empresa porque contribuirá como información relevante, que les permitirá visualizar los focos positivos y negativos inmersos dentro de la Gestión de capacitación y desarrollo ejecutada por el departamento de recursos humanos de la empresa .Por otro lado con los resultados de la investigación se realizarán sugerencias y recomendaciones significativas que sirvan de posibles mejoras para la organización.

Desde el punto de vista económico, el presente trabajo de grado se justifica ya que para la organización es esencial contar con un personal altamente calificado que cuente con las competencias necesarias y requeridas para el desarrollo de sus funciones dentro de la organización y ser más productivos. Por consiguiente, de llegarse a implementar el Coaching organizacional como estrategia de capacitación, se podrá capacitar y adherir los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de manera más efectiva en el trabajador, logrando en él mayor motivación laboral, mejor desempeño y rendimiento, satisfacción en el trabajo, mejor clima laboral, mayor comunicación organizacional, liderazgo, mayor compromiso y participación, entre otras, que por lo tanto conllevan a un desarrollo organizacional integro en el cual se denota una mayor productividad.

Finalmente, es de hacer notar que esta investigación estará enmarca dentro de la modalidad de de tipo Descriptiva la cual busca caracterizar o describir la problemática existente en la empresa en cuanto a la Gestión de capacitación y desarrollo del personal. Asimismo, la investigación contribuye en términos generales en virtud no solo de su contenido teórico sino por su carácter práctico y estratégico, ya que conllevará al mejoramiento y desarrollo organizacional, iniciando por sus aliados más esenciales, como lo son el Capital Humano.

**CAPÍTULO II**

**MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

**2.1. Antecedentes de la Investigación**

Para llevar a cabo esta investigación, es necesario recurrir a la revisión de trabajos, artículos e investigaciones previas que guarden relación con el tema objeto de estudio, así como también ser apoyado y sustentados al conocer los aportes más relevantes de dichas indagaciones. Al respecto Magín (2000), define los antecedentes de la investigación, como “Los estudios previos vinculados con el tema a través de algunos de sus elementos teóricos, técnicos, metodológicos o de otra naturaleza que constituyan una contribución o complemento para la investigación”. (p.60).

En tal sentido, se hace necesario indagar acerca de los estudios que se han realizado respecto a la capacitación y desarrollo de trabajadores, al igual que estudios en relación al Coaching Organizacional, con lo cual dichos estudios proporcionan aportes significativos a la presente investigación. En el caso de ésta investigación se seleccionaron los siguientes antecedentes:

Por su parte, Assef (2011), realizó un estudio en la Universidad de Carabobo, el cual está titulado *Propuesta de un programa de desarrollo de las competencias actitudinales basado en la aplicación del Coaching, como herramienta clave para la optimización del desempeño del personal de la gerencia media de una empresa metalmecánica, caso: oci-metalmecanica, c.a.* En esta investigación se planteó el Coaching como una herramienta innovadora, dirigida a motivar eficazmente a la gente, a perfeccionar sus competencias y a ayudarlos a descubrir aquellos talentos escondidos, donde la persona es responsable de su progreso, a fin de mejorar su desempeño, para lo cual determinó como objetivo principal proponer un programa de desarrollo de las competencias actitudinales basado en la aplicación del Coaching, como herramienta clave para la optimización del desempeño del personal de la gerencia media de una empresa metalmecánica, ubicada en los Guayos, estado Carabobo. La investigación estuvo enmarcada dentro del tipo proyecto factible. La población estuvo conformada por el personal que ocupa los cargos de la gerencia media. Como técnica de recolección de información se utilizó la encuesta y como instrumento un cuestionario basado en escala likert, mas una entrevista realizada a la Gerente de Relaciones Industriales. La información recabada arrojó como conclusión que los integrantes de la gerencia media presentaban mayor debilidad en cuanto al manejo del estrés laboral, motivación, desarrollo de colaboradores, y adaptación al cambio, en este sentido la propuesta estuvo dirigida a mejorar y desarrollar la presencia o ausencia de los comportamientos conductuales requeridos.

Esta investigación sirve de referencia, cuando el autor concluye que la aplicación del Coaching estuvo dirigida a mejorar y desarrollar la presencia o ausencia de los comportamientos conductuales requeridos, por lo que se infiere que el desarrollo de las competencias actitudinales basado en la aplicación del Coaching constituye efectivamente una herramienta que incide directamente en el desempeño del trabajador.

Medina (2011), elaboraron un trabajo de grado titulado *Análisis de capacitación del personal administrativo de la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo,* para optar por el título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Carabobo, cuyo objetivo general fue analizar la capacitación del personal administrativo que labora en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, la investigación se llevó a cabo mediante un estudio de campo y documental y se utilizó como técnica de recolección de información la encuesta, y la investigación arrojo como conclusión que se detectaron debilidades en los planes de capacitación aplicados en la Universidad de Carabobo, a asimismo se observó insatisfacción y desmotivación del personal.

Dicho estudio resulto ser un aporte significativo ya que guarda estrecha relación con este trabajo de investigación dado que gira en torno al análisis de la capacitación, de éste análisis se deriva el grado de satisfacción que generan los programas de capacitación los cuales son determinante para la adquisición y mejoramiento de las competencias del personal.

En adición, se encuentra la investigación realizada por Ramírez (2011), en la Unidad de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al Título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, la cual fue titulada como *La percepción por parte de los trabajadores de los planes de adiestramiento aplicados en la Dirección de Administración de la Universidad de Carabobo*. El objetivo general de este trabajo estaba enfocado en analizar la percepción que tienen los trabajadores del proceso de Adiestramiento aplicado en la Dirección de Administración de la Universidad de Carabobo, durante el último semestre del año 2009, con la finalidad de establecer sus fortalezas y debilidades, y realizar las sugerencias pertinentes. Es de resaltar que esta investigación tuvo un diseño de campo, con lineamientos de tipo descriptiva utilizando como técnica de recolección de información la encuesta. Si bien los autores exponen que los programas de capacitación o adiestramiento representan una excelente oportunidad para toda organización de cubrir, solventar o eliminar alguna falla o problema en el desempeño laboral de un trabajador o grupos de trabajadores en su puesto de trabajo el cual es una herramienta que le permite a la organización crecer competitivamente, donde las actividades de adiestramiento son planificadas basándose en las carencias de personalidad y no en condiciones de trabajo además trabajadores tienen sus reservas en cuanto a la planificación que se hace de ellos, y que consideran que no se encuentran bien dirigidos.

En este sentido, la investigación mencionada con anterioridad, sustenta la importancia de analizar la percepción que tienen los trabajadores con respecto al proceso de adiestramiento aplicado dentro de la organización, siendo este un punto a tratar dentro de esta investigación, para poder identificar el nivel de satisfacción del personal administrativo. El análisis de los planes de adiestramiento ayuda a identificar fortalezas y debilidades en la investigación antes mencionada, nos hace inferir lo determinante que es el conocer la opinión de los trabajadores con respecto a la capacitación recibida.

Reyes (2013), en su trabajo de investigación titulado *Proceso de capacitación en una empresa de servicios aeroportuarios, ubicado en Valencia, Estado Carabobo* realizado en la Universidad de Carabobo para optar al Título de Licenciada en Relaciones Industriales, tuvo como objetivo central analizar el proceso de capacitación como medio transformador de los efectos del proceso de reversión de una empresa aeroportuaria, esta investigación se desarrolló mediante un estudio de tipo descriptivo, donde se utilizó como técnica de recolección de información la encuesta y como instrumento se empleó dos (2) cuestionarios, uno para una población de 70 trabajadores adscriptos a la Gerencia de Operaciones y otro aplicado al personal de la jefatura de Recurso Humanos, con la finalidad de obtener mayor información sobre los procesos de capacitación y de cambios implantados en la empresa, en donde se determinó que los trabajadores presentaban resistencia a los cambios implantados dentro de la organización, así mismo también se detectaron debilidades en el proceso de capacitación lo cual dificultaba la adaptación al cambio, con lo cual se concluyo que una de las estrategias más eficientes en la transformación de la actitud negativa hacia el cambio es la capacitación del personal.

Tales consideraciones serán de suma importancia para el desarrollo de esta investigación, pues permite tener una visión clara sobre la importancia del proceso de capacitación como factor de mejoramiento de las capacidades de los recursos humanos dentro de cualquier organización.

Por otra parte, Serpone (2013), realizó una investigación titulada *La capacitación dentro de un órgano público: estudio realizado en la procuraduría de los trabajadores del Estado Carabobo adscrita al ministerio del poder popular para el trabajo y la seguridad social,* dicho trabajo de grado fue realizado en el área de estudios de postgrados de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, cuyo objetivo primordial de la investigación fue analizar la capacitación de los funcionarios adscrito a la procuraduría de trabajadores del Ministerio del poder popular para el trabajo y la seguridad social, a fin de identificar y evaluar de qué manera se considera el proceso de capacitación en una institución del Estado, esta investigación se desarrolló bajo la modalidad de campo tipo descriptiva y como instrumento de recolección de datos se utilizo el cuestionario. Dentro de las conclusiones se obtuvo que los funcionarios de la administración sujetos a las directrices del Estado deban estar permanentemente en procesos formativos que garanticen funcionarios y funcionarias de calidad en el campo del conocimiento de la ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras vigente en Venezuela.

Esta investigación permite afianzar la importancia que tiene para todas las organizaciones el analizar los procesos formativos inmersos dentro de la Gestión de los Recursos Humanos de la misma; basados en la conclusión de dicha investigación, se logra destacar lo determinante que resulta el mantener a los trabajadores permanentemente en procesos formativos para que estos puedan ofrecer un servicio óptimo y de calidad.

Cabe agregar, que los anteriores estudios son un aporte a esta investigación ya que permiten evidenciar la importancia de las variables que rodean este estudio.

**2.2 Bases Teóricas**

Toda indagación dentro del proceso de investigación deben estar apoyada por sustentos teóricos, los cuales permiten dar una visión global sobre toda la información relacionada con el tema objeto de estudio, que según Hernández, Fernández y Baptista (2004) “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el problema planteado”. (p. 39). Por ello, se considera procedente exponer y analizar algunas de las teorías formuladas por autores de reconocida trayectoria, tratando de hacer el enfoque que guíe la investigación.

Las teorías que enmarcan y constituyen el universo que sustenta la presente investigación, se incluyen ya que estudian los aspectos en relación a los recursos humanos y sus diferentes teorías. Para ello se tomaron en consideración los siguientes puntos:

**2.2.1 Enfoque de Elton Mayo**

La teoría de Mayo (1925) contribuyó, al desarrollo de la teoría de las Relaciones Humanas donde el objetivo, era resaltar la importancia que el recurso Humano tiene para una organización, reconociendo que el trabajador no solo efectúa un trabajo para obtener una remuneración, sino para satisfacer las necesidades de autorrealización y las sociales. A través de los estudios de Mayo, se abre paso para que se dé énfasis y relevancia al ser humano en ocasión del trabajo, es decir, desde un enfoque humanizado, considerándose como un ser integral, así mismo explica en su teoría los aspectos del comportamiento humano dentro de una organización, las relaciones social, actitudes y comportamientos resultantes de las interacciones entre los individuos así como los grupos que se encuentran y pertenecen a la organización como tal, como lo expresa Elton Mayo citado en Chiavenato, (2000), “Cada individuo tiene una personalidad altamente diferenciada que incide en el comportamiento y la actitud de las personas con quienes mantienen contacto y a la vez reciben mucha influencia de sus semejantes”(p. 502), explica el hecho de cada individuo tiene diferente personalidad, pero puede adaptarla ante cualquier situación.

**2.2.2 Escuela de las Relaciones Humanas**

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

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

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

A su vez, se puede concluir por lo expuesto, que cuando los trabajadores saben que son tomados en cuenta y son vistos como seres humanos y no como máquinas, aumenta su rendimiento laboral, dando el surgimiento de una nueva teoría administrativa basada en valores, orientada hacia la tarea y estructura incluyendo a las personas.

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

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

**2.2.3 Gestión de Recursos Humanos**

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

Los directivos, son los encargados de orientar el trabajo de sus empleados, necesita conocer el mecanismo de las relaciones humanas aplicadas al contexto empresarial en función de lograr la mayor integración de éste con los objetivos que persigue la empresa, pues éste conocimiento les permitirá incentivar a sus subordinados y ejercer un verdadero liderazgo moral que les motive al logro de un alto desempeño.

Werther (2000), señala que la Administración de Recursos Humanos frecuentemente es vista como la mera supervisión o control del personal. Pero gracias a la cada vez mayor aportación en aspectos conductuales que la Psicología ha hecho a está área de la administración el enfoque se ha ampliado.

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

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

Gestión alude semánticamente al acto y efecto de gestionar, con lo cual al hablar de gestión de recursos humanos, se invoca a la acción y efectos de gestionar los recursos humanos. Al revisar el contenido semántico del término gestionar, se indica el proceso que permite “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” (p. 194).

Si bien es importante señalar que el propósito de la Gestión de Recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal en la organización, de manera que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social. Tal como lo establece Chiavenato (Ob.cit), “las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones” (p.02).

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

**2.2.4 Objetivos de la Gestión de los Recursos Humanos**

Según Delgado de Smith (Ob.cit) sobre los objetivos de Recursos Humanos expone:

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

* Captar la mayor cantidad de personas con potencial.
* Crear mecanismos para retenerlos al interior de la organización.
* Desarrollar el potencial de sus trabajadores.
* Crear mecanismos creativos de participación.
* Dotar a los trabajadores de condiciones de trabajo dignas.
* Crear espacios para la participación de los trabajadores.
* Crear escenarios que permitan una mayor productividad.
* Hacer cumplir los diversos marcos regulatorios que permitan un ejercicio sano y de convivencia.
* Hacer del dialogo social una práctica para la convivencia. (p.197).

Sin embargo, es importante señalar que estos objetivos no solo reflejan los propósitos e intenciones del área administrativa, sino que también deber tener en cuentas los cambios y desafíos que surgen en la organización, en el departamento de Recursos Humanos y de todos los integrantes que participan en el proceso. Tal como lo establece Chirinos (2009), “El objetivo de la actividad profesional del administrador de Recursos Humanos es el logro de los objetivos de la organización, con un máximo de eficiencia en un marco de acciones responsables y éticas”. (p. 25)

**2.2.5 Subsistemas de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos está constituida por Subsistemas que funcionan interdependientes pero que al final forman un todo, planificar, dirigir y controlar los programas de RRHH, con el fin de promover el desempeño eficiente del personal acorde con las operaciones de la organización. Según información tomada de la guía para elaboración de manuales de política, normas y procedimientos de Relaciones Industriales, Benavides de Marcano y Fuentes (2003), se detallan cada uno de los subsistemas:

*Subsistema de Admisión de personas:* Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluye el reclutamiento y la selección de personas.

*Subsistema de Aplicación de personas:* Procesos que consiste en diseñar las actividades a realizar en la empresa por las personas. Incluye diseño organizacional, diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, Inducción u orientación de las personas y evaluación del desempeño.

*Subsistema de Compensación de las personas:* Procesos dirigidos a incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales. Incluye recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

*Subsistema de Desarrollo de personas:* Procesos empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye entrenamiento (adiestramiento) y desarrollo de las personas, programas de cambio, desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

*Subsistema de Mantenimiento de personas:* Procesos utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas adecuadas para las personas: Incluye disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y relaciones sindicales.

*Subsistema de Evaluación de personas:* (monitoreo) Procesos empleado para acompañar y controlar las actividades de las personas además de verificar resultados. (p.46).

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

**2.2.6 Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de los trabajadores**

El adiestramiento usualmente se refiere a enseñar a los trabajadores a cómo realizar sus trabajos actuales, cubrir o eliminar las brechas inmediatas detectadas en el cargo actual según Ezequiel1997, citado por Alvarado y Montesinos (2000), lo definen como una “instrucción más o menos práctica, que un trabajador recibe para capacitarlo en la ejecución de sus tareas”. (p. 22).

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

1. Mejorar el desempeño individual: cuando el trabajador no alcanza los niveles de desempeño esperado, pueden tomarse como medida de mejora el diseño de programas de formación que le permitan fortalecer sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para enfrentar los retos de su cargo.

2. Actualizar a los directivos en cuanto a las tendencias y cambio del entorno.

3. Contribuir en la solución de problemas organizacionales relacionados con indicadores de gestión, clima conflictos, entre otros.

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

El Adiestramiento consiste en proporcionar y fortalecer los conocimientos que el individuo necesita para su eficiente desempeño en el desarrollo de sus actividades laborales, de acuerdo con los cambios tecnológicos, los nuevos requerimientos de procesos de trabajo de la y de las presiones cambiantes de las actividades modernas.

Al igual que el adiestramiento, la capacitación es otro termino muy usado en la actualidad por otros autores para definir el proceso de aprendizaje de un trabajador, para que este se desempeñe eficientemente en las funciones laborales asignadas, producir resultados de calidad, dar excelente servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimiento, habilidades y actitudes requeridos en un puesto de trabajo.

Según Dessler, (2001), “la capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo”. (p. 249).

La capacitación ayuda a los trabajadores a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a lo largo de toda su vida laboral preparándolo para responsabilidades futuras.

El desarrollo es otro concepto enmarcado dentro del proceso de formación de los trabajadores el cual ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras y para lo cual es preparado para ello a largo plazo. En relación a este punto Chiavenato (2007), menciona lo siguiente:

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana. (p.112).

Así mismo el autor señala que los procesos de desarrollo se constituyen en tres estratos:

1. Entrenamiento.
2. Desarrollo de personal.
3. Desarrollo Organizacional.

Chiavenato (2000), explica “los dos primeros estratos tratan el aprendizaje individual, en tanto el estrato más amplio aborda la manera como aprenden y se desarrollan las organizaciones” (p. 549)

**Figura N° 1**

**Los estratos de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional.**

**Fuente**: Chiavenato (2000), Administración de Recursos Humanos. (p. 549)

Por otro lado, Dessler (2009) señala que el desarrollo organizacional tiene un “enfoque especial sobre el cambio organizacional en el que los propios empleados formulan y plantean el cambio que se necesita”. (p. 319)

Así mismo el autor anterior en su libro *administración de personal* (2000), define al cambio organizacional:

Como un programa dirigido a cambiar las actitudes, valores y creencias de los empleados a fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar los tipos de cambios técnicos que se requieren, generalmente con la ayuda de un “agente del cambio” externo o consultor”. (p. 327)

**2.2.7 Fases del proceso de capacitación y desarrollo**

La capacitación y desarrollo de competencias representan un proceso continuo el cual cubre una secuencia programada de fases o subsistemas, que interactúan para lograr los objetivos y cuyo ciclo se activa cada vez que inicia el proceso.

Según Hernández y Sandoval (Ob.cit), expone que entre los subsistemas o fases que se ejecutan dentro de dicho proceso se encuentra:

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

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

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

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

Elaborar la planificación, programación y ejecución de los programas de adiestramiento permite adecuar al trabajador para el ejercicio de determinadas funciones para la ejecución de tareas específicas establecidos por la organización en cada puesto de trabajo.

**2.2.8 Programa de Capacitación**

El diseño de un Programa de Capacitación se lleva a cabo en la segunda fase del proceso de capacitación y desarrollo denominada fase de planificación, para lo cual se requiere previamente haber detectado las necesidades de formación en los trabajadores mediante el Diagnostico de Necesidades de Adiestramiento (DNA), que se desarrolla en la primera fase del proceso de capacitación y desarrollo determinada fase de investigación diagnóstica.

El programa de Capacitación, no es más que un documento representado por una planificación de actividades formativas dirigida a los trabajadores, en donde se reflejan el conjunto de acciones, medios, recursos y pautas a seguir, para la consecución de los objetivos de capacitación del personal.

Una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se procede a programar las actividades que se ejecutaran. Esto en base a las siguientes consideraciones que señala Chiavenato (2000):

* ¿Cuál es la necesidad?
* ¿Dónde fue señalada por primera vez?
* ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
* ¿Cuál es su causa?
* ¿Es parte de una necesidad mayor?
* Cómo satisfacerla, por separado o en conjunto?
* ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de satisfacerla?
* Si la necesidad es inmediata, ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
* ¿La necesidad es permanente o temporal?
* ¿A cuántas personas y cuántos servicios alcanzara?
* ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento? (p.570)

El autor también indica que una vez concluido el diagnostico de necesidades antes mencionado, es mismo debe suministrar la siguiente información para la realización del programa: ¿Qué se debe enseñar?, ¿Quién debe aprender?, ¿Cuándo se debe enseñar?, ¿Dónde se debe enseñar?, ¿Cómo se debe enseñar?, ¿Quién lo debe enseñar?

A quién debe entrenarse

Personal entrenado

Quién es el entrenador

Entrenador o instructor

Acerca de que entrenar

Tema o contenido del entrenamiento

Donde entrenar

Lugar físico, organismo o entidad

Como entrenar

Métodos de entrenamiento o recursos necesarios

Para que entrenar

Objetivos o resultados esperados

Cuanto entrenar

Volumen, duración o intensidad

Cuando entrenar

Época de entrenamiento y horario

**Figura N° 2**

**Elementos principales de un programa de entrenamiento.**

**Fuente**: Chiavenato (2000), Administración de Recursos Humanos. (p. 571)

Dessler (2000), considera que las organizaciones pueden crear su propio programa de capacitación siguiendo los siguientes pasos:

**Paso 1. Establecer objetivos de capacitación**

Primero, redacte sus objetivos de capacitación. Por ejemplo, uno de sus objetivos sería la reducción de desperdicios o conseguir empleados nuevos en un periodo de dos semanas.

**Paso 2. Redactar una descripción detallada de los puestos**

Una descripción detallada de los puestos es la base de cualquier programa de capacitación. Esta debe enumerar las tareas diarias y periódicas de cada puesto, junto con un resumen de los pasos para realizar cada tarea.

**Paso 3. Elaborar un formulario abreviado de registro del análisis de tareas**

El gerente individual o el propietario de un pequeño negocio pueden utilizar una versión abreviada del formulario de registro del análisis de tareas. (p. 314)

**2.2.9 Programa de Desarrollo**

El Programa de Desarrollo, al igual que el programa de capacitación, es un documento que agrupa un conjunto de actividades dentro de un Plan estratégico de acciones formativas, pero ejecutadas a mediano y largo plazo orientadas hacia el futuro, que ayuda al trabajador a desarrollar su potencial y su pensamiento estratégico, en pro de un desempeño óptimo, efectivo, que cubra o esté por encima de las expectativas organizacionales.

El programa de capacitación gira en torno al propósito de cubrir, minimizar y resolver los problemas y carencias existentes en el trabajador en materia de formación, para la ejecución de sus funciones de trabajo. Por el contrario, el programa de desarrollo va más allá de una simple capacitación, este se enmarca dentro de la visión estratégica desarrollada por la empresa para preparar al trabajador con miras al futuro. Al respecto Chiavenato (2007), expresa lo siguiente:

El desarrollo es planeado porque utiliza la planeación estratégica de la organización para preparar a las personas con miras al futuro; intencional, porque busca alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo mediante cambios de comportamiento que sustenten los cambios organizacionales; proactivo, porque se orienta hacia adelante, hacia el futuro y hacia el destino de la organización y de las personas que trabajan en ella; de visión a largo plazo, porque se sintoniza con la planeación estratégica y se orienta hacia cambios definitivos y globales; basados en el consenso, porque no se impone desde arriba, sino que se consultan las aspiraciones de las personas. (p. 554)

**Figura N° 3**

**Continuum de situaciones en los procesos de desarrollo de las personas.**

**Fuente**: Chiavenato (2000), Administración de Recursos Humanos. (p. 553)

1

2

3

4

6

8

7

9

10

5

Desarrollo de la persona

Casual

Aleatorio

Reactivo

Visión a corto plazo

Basado en la imposición

Planeado

Intencional

Proactivo

Visión a largo plazo

Basado en el consenso

**2.2.10 Métodos y Modalidades de Adiestramiento**

Los métodos de adiestramiento son las diferentes formas utilizadas para llevar a cabo la formación del personal dentro de una organización, existen diversidad de criterios en relación a como se clasifican dicho métodos. Al mismo tiempo cada método posee una gama de modalidades. En este caso se toma en consideración el clasificar los métodos según el lugar donde ellos se generan, para lo cual se cuenta con tres tipos de métodos:

Métodos Internos: son aquellos desarrollados dentro de la organización con recursos propios y mayormente con instructores internos. Este método está integrado por un conjunto de modalidades, entre ellas se mencionan las siguientes:

* Adiestramiento en el puesto de trabajo.
* Entrenamientos vesticulares.
* Rotaciones de cargo.
* Tutorías/Coaching
* Pasantías.
* Charlas informativas.
* Cursos en aula.

Concerniente a este punto, Chiavenato (2000), detalla lo siguiente:

Pueden administrarlo empleados, supervisores o especialistas de staff. No requiere acondicionamiento ni equipos especiales, y constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados. Tiene mucha acogida, debido a que es muy práctico, ya que el empleado aprende mientras trabaja. (p. 576).

Métodos Externos: la formación del trabajador se imparte fuera de la organización, por medio de servicios contratados. En este método las modalidades más comunes son:

* Cursos
* Talleres
* Jornadas
* Congresos
* Seminarios
* Sesiones de coaching

Chivenato (2000), considera que “su principal ventaja radica en que el personal entrenado puede dedicar toda la atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando uno está involucrado en las tareas propias del cargo” (p. 576).

Métodos a distancia: son aquellos entrenamientos que se imparten por medios impresos y digitales, entre los cuales tenemos:

* Cursos por internet
* Cursos por CDs
* Cursos en videos
* Cursos por libros, guías, entre otros.

Ahora bien, cabe destacar que estos tres métodos se pueden combinar de tal forma que se pueda hacer uso de los beneficios y ventajas de cada uno de ellos, y que dicha combinación se le denomina métodos mixtos, un ejemplo de este seria: que la organización imparta un determinado curso dentro de las instalaciones de la empresa con instructores externos y contando con el apoyo de tecnología a distancia.

**2.2.11 Beneficios de la Capacitación**

La capacitación de los trabajadores más que un gasto, es una inversión la cual surtirá sus efectos, es decir, sus beneficios en el corto, mediano o largo plazo. Así mismo Werther (Ob.cit), señala algunos beneficios que se derivan de la capacitación de los trabajadores, entre los cuales menciona:

* Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
* Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
* Ayuda a la preparación de guías para el trabajo.
* Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
* Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo.
* Promueve la comunicación en toda la organización.
* Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
* Incrementa el nivel de satisfacción en el puesto.
* Permite el logro de metas individuales.
* Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
* Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
* Mejora la comunicación entre grupo y entre individuos. Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
* Alienta la cohesión de los grupos.
* Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella. (p.243).

Cabe destacar que los beneficios de la capacitación van de la mano con la visión organizacional, ya que esta contribuye a la consecución de los mismos, por esto se requiere dentro da la organización planes estratégicos de adiestramiento, capacitación, formación y de competencias en los trabajadores.

**2.2.12 Objetivos de la Capacitación**

La hora de capacitar el personal dentro de una organización es necesario tener claro los objetivos que se desean alcanzar. Es por ello que Chiavenato (2007), considera que la capacitación dentro de cualquier organización persigue los siguientes objetivos:

a) Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto, b) brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también en otras funciones más complejas y elevadas y, c) cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (p. 387).

Cabe destacar que no es solo el hecho de lograr los objetivos de la capacitación, ya que es de gran importancia que se mantenga capacitación de forma permanente y continua, de manera que se puedan alcanzar las metas trazadas. Ahora bien, es importante señalar que los objetivos de la capacitación no solo deben apuntar a la aérea del aprendizaje o del conocimiento, también se hace esencial considerar aspectos en relaciones con otros objetivos, tales como: económicos, sociales y culturales.

Por lo tanto, se requiere que la capacitación suministre a los trabajadores nuevos conocimientos que sea suficientemente completos y amplios para reducir las brecha entre el perfil actual del trabajador y el perfil que se desea, para que este pueda adaptarse a los cambios del entorno tanto dentro como fuera de la organización.

**2.2.13 Definición Estrategia**

Estrategia termino que etimológicamente proviene del griego, estrtos (ejercito) y agein (guía), se entiende entonces como la forma de conducir las de operaciones militares. Este concepto es sumamente antiguo, cuando en la Antigua Grecia los ejércitos griegos en batalla implementaban estrategias de guerra para vencer a sus enemigos, como mecanismos de defensa y conquista, y en donde cuya estrategia se sustentaban en un plan de acciones. En efecto el término fue tomando diversidad de formas en el paso del tiempo, esta hoy día hablar de Estrategias Organizacionales las cuales se enmarca dentro del mundo empresarial, económico y de los negocios, para general cambios en las mismas.

Para lo cual, Chiavenato (2008)  nos menciona que la estrategia: se refiere al comportamiento global en cuanto a su entorno. Nos dice, que la estrategia casi siempre significa cambio organizado.

Significa entonces que las organizaciones se ven en la necesidad de establecer estrategia que respondan ante los crecientes cambios del entorno. La evolución y utilización de este concepto como herramienta inmersa en la dirección de empresas es de origen relativamente reciente, lo que lleva a que dicho concepto sea objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no se puede dar una definición única del término antes mencionado. No obstante, Mintzberg y Quinn (1993), señalan que laestrategia es el conjunto de:

Todas aquellas acciones que son planeadas por una compañía en respuesta a, o como anticipación, a los cambios en su medio ambiente externo, sus consumidores, sus competidores. La estrategia representa la manera en que una compañía busca mejorar su posición frente a la competencia-quizás mediante bajos costos de producción y distribución, tal vez proporcionando un mayor valor al consumidor, o logrando un dominio sobre las ventas y servicios. (p. 347)

Por otra parte, Koontz y Weihrich (2003), comenta que la estrategia es “la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr estos fines”. (p. 156).

Mientras que Thompson y Strickland (2004), consideran que:

La estrategia de una organización tiene que ver con cómo hacer realidad la visión de la administración de la empresa, representa el plan de acción para llevar a la compañía a una posición atractiva para lograr una ventaja competitiva sustentable. (p. 10).

De todo lo anterior se entiende que la estrategia es un plan o patrón integrado por metas, políticas y objetivos planteados por la organización, y que mediante acciones pertinentes permite lograr dichas metas. Las estrategias constituyen un mecanismo para lograr metas, ya que una estrategia bien establecida ayuda a poner en orden la visión de la empresa, sentando las bases para la implementación de la misma.

Con respecto a la implementación de estrategia, esta alude al hecho de pasar de las ideas planteadas a los hechos, para el alcance del objetivo centrar de la estrategia, esto requiere que todos los recursos, tanto estructurales, financieros y humanos estén alineados e integrados de forma efectiva para dar respuesta ante la ejecución de la estrategia. La implementación de la estrategia incluye, por tanto, las siguientes interrogantes: ¿Qué se necesita para llevar a cabo la estrategia?, ¿Quiénes serán los responsables de llevar a cabo la estrategia?, ¿Cuánto dinero se requiere para ejecutar la estrategia? Asimismo, implica una mesurada planificación de los recursos humanos, incluyendo logística.

Cabe destacar que una buena estrategia debe estar sustentada bajos los principios de una coherente estructuración, la misma requiere ser evaluada bajo ciertos criterios antes de ser puesta en marcha dentro de la organización, y al mismo tiempo se utiliza la evaluación de estrategia cuando la misma no está surtiendo los resultados esperados. Para lo cual Mintzberg y Quinn (1993), señalan algunos puntos a evaluar dentro de una estrategia planteada:

* Objetivos bien determinados que facilitan la consecución de la meta planteada por la organización.
* Enfoque en la iniciativa en todos los involucrados dentro del plan estratégico.
* Concentración y compromiso al ejecutar todas las acciones planteadas en la estrategia.
* Flexibilidad ente nuevas ideas, conocimientos y habilidades que sean un aporte para el logro de las metas organizacionales.
* Liderazgo en todas las epatas de la estrategia, con lo cual se requiere seleccionar líderes que lleven a cabo la estrategia.
* El elemento sorpresa dentro de la estrategia es esencial para tomar acciones en momentos inesperados, que proporcionen ventajas competitivas ante los contrincantes.
* Seguridad, al contar con todos los recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias planificadas.

**2.2.14 Estrategias de Capacitación**

El aprendizaje de los trabajadores dentro de las organizaciones es clave para competir exitosamente dentro y fuera de la misma. Incrementar el aprendizaje en la organización conlleva a dar mejor respuestas ante los cambios del entorno, por consiguiente la empresa requerirá de estrategias de capacitación altamente efectivas que permitan un verdadero desarrollo del individuo en sus capacidades, bien sea, habilidades, cocimientos, actitudes, que ayuden a los mismo a ser más efectivos y eficientes en su trabajo.

Escoger una estrategia de capacitación requiere el considerar las necesidades de la organización, tomando como punto de partida, la filosofía de la misma, visión, misión, objetivo, políticas, cultura, estructura, para poder elegir la estrategia más apropiada.

Es oportuno mencionar la obra de Davis y Davis (1998) en la cual apoyándose en las Teorías del Aprendizaje de diversos campos del conocimiento, incluyendo a la sicología, sociología, filosofía y comunicación, logran desarrollar siete estrategias de capacitación, y que estas a su vez están integradas por actividades, recursos materiales y medios que hacen posible la consecución de las mismas. Estas siete estrategias de capacitación se mencionan a continuación:

1. **Estrategia de Capacitación del Comportamiento**: se utiliza para enseñar habilidades motrices o cognitivas.
2. **Estrategia de Capacitación Cognitiva**: se aplica para compartir información importante, es necesario que el participante presta atención, procese y recuerde la información impartida.
3. **Estrategia de Capacitación de Investigación**: promueve el diálogo y el pensamiento creativo. El participante analiza evidencias y crea argumentos.
4. **Estrategia de Capacitación de los Modelos Mentales**: estrategia que va dirigida a enseñar habilidades de solución de problemas y toma de decisiones.
5. **Estrategia de Capacitación de Dinámicas de Grupo**: se utiliza para mejorar las relaciones humanas y promover el trabajo en equipo.
6. **Estrategia de Capacitación de Realidad Virtual**: esta estrategia incluye la toma de roles, los escenarios dramáticos y las simulaciones. Desarrolla la confianza en el individuo.
7. **Estrategia de Capacitación Holística**: para esta es necesario la participación de un mentor o consejero, que funcione como guía y motivador del aprendizaje.

**2.2.15 Coaching Organizacional**

Alfonzo (2011), define el Coaching de la siguiente manera:

El *coaching* se define como un conjunto de entrevistas individuales entre un profesional (*coach*) y una persona (*coachee*) para ayudar a dicha persona (coachee) a conseguir unas metas que pueden ser tanto personales como profesionales. En esencia, surge por la capacidad de superación que tiene el ser humano. Es, en definitiva, el proceso del progreso y aprendizaje para mejorar lo que hace una persona. (p. 49)

Para Guido y Linero (2012), el Coaching organizacional o corporativo “es transformar a las organizaciones mediante la transformación de los empleados que trabajan en ella. Cuando un individuo cambia se impacta el medio que lo rodea ocurriendo un efecto micro que se traslada a un nivel macro” (p. 22).

El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo. Gerentes, supervisores y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones, en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo. Pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de coaching.

Es evidente entonces, que esta herramienta ayuda a los empleados a mejorar sus capacidades de trabajo, a través de la motivación y retroalimentación positiva basado en observaciones. Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra por lo menos dos personas, por ejemplo, a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo. El Coaching, abre ventanas para indagar en nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

* Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
* Una metodología de planificación continúa en el tiempo más mediato, en estrategias hacia una mayor visión empresarial.
* Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
* Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.

Como se viene afirmando, se entiende que el Coaching debe tener un componente de voluntad y motivación tanto en el coach (persona que lo imparte) como en el coachee (persona que lo recibe).

Por su parte, Hendricks (2007), comenta que

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización, razones por las cuales el Coaching es importante para las empresas.

El mismo autor señala, que en el mundo de las organizaciones se suelen encontrar muchas razones por la implementar el Coaching, por las siguientes razones:

* Ayuda a que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
* Moviliza los valores y compromisos del ser humano.
* Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
* Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los equipos de trabajo
* Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
* Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

El coaching se centra en los resultados, puntualizando su importancia en el componente humano, porque son las personas las que producen los resultados. El poder en una relación de coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de las personas que participan en el proceso. Los coaches le dan poder a la gente.

De acuerdo a Salazar y Molano 2000, citado en Useche (2004), el Coaching surge como una técnica para potenciar el manejo eficiente de los recursos humanos. En este sentido, ha sido una herramienta altamente implementada debido a que las organizaciones requieren buscar métodos de mejoramiento del desempeño de sus trabajadores y de sus procesos, así como del rendimiento organizacional en términos generales, tomando en consideración el Coaching como una efectiva alternativa de mejora.

De esta manera, el Coaching puede considerarse un proceso de desarrollo y formación, que considera los objetivos de la organización para alinear los recursos humanos y así incrementar la satisfacción y motivación de los miembros de la misma, junto con aumentar la calidad y eficacia de los procesos, servicios y productos a los que se dedican, Useche (Ob. cit). De acuerdo a lo anterior, el objetivo de esta intervención puede definirse como capacitar a los miembros de la organización, técnica y personalmente, para así aumentar sus habilidades y capacidad de acción, modificar sus carreras profesionales y sus competencias personales, y así desempeñarse mejor laboralmente.

**2.2.16 Objetivos del Coaching Organizacional**

Por su parte, Shechtman (2008) plantea que los objetivos claves de un proceso de Coaching Ejecutivo son, en primer lugar, identificar y aprovechar al máximo las habilidades que una persona usa de manera automática e intuitiva, lo que se puede llevar a cabo si se pasa de este actuar inconsciente a un actuar consciente, lo que le puede permitir modificar aquellas habilidades negativas que van en detrimento de su desarrollo; y, en segundo lugar, identificar aquellos bloqueos personales o laborales que no le permiten al individuo avanzar, para luego construir un plan de acción que permita reducir el impacto de estos bloqueos en su desempeño.

El procedimiento del Coaching se basa en la relación entre dos individuos, un Coach y un Coachee, y su objetivo es mejorar el desarrollo de la carrera del Coachee o ayudado, es decir, el desempeño de su rol en la organización. De esta manera, la relación termina en el momento en que incrementan los resultados de éste, en uno o varios aspectos definidos a ser trabajados (Díaz, 2006).

**2.2.17 ¿Qué es un Coach?**

Quintanilla y Ulloa (2007), lo definen de la siguiente manera:

Coach no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el camino hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales (p. 30).

Los coaches son personas que comparten creencias sobre los siguientes elementos:

**Competencia Humana**: Se refiere a que los coaches creen en las personas. Desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible para ser más competentes, se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.

**Desempeño Superior**: Los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que: gerenciando y liderizando por control no es práctico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño. Un desempeño óptimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que les permiten sus habilidades.

**Valores sobre la importancia del Coaching**: Los coaches mantienen valores comunes sobre la importancia del coaching. Esto significa su comprensión sobre el mismo y la forma de interactuar con las personas durante las conversaciones. Los coaches creen que deben ser los iniciadores de las interacciones de coaching, así como utilizar toda interacción como una oportunidad potencial para el desarrollo de los involucrados, más que para simplemente ordenar. . En la disciplina, perciben el coaching como un grupo de competencias que pueden ser aprendidas y aplicadas al igual que cualquier otro tipo de habilidades requeridas para gerencial, supervisar y liderizar.

**2.2.18 Características de un Coach**

Las características citadas por Hendricks (2007), son:

* Claridad: Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
* Apoyo: Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
* Construcción De Confianza: Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.
* Mutualidad: Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organización? o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?
* Perspectiva: Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.
* Riesgo: Es permitir que los miembros del equipo sepan que lo errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
* Paciencia: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.
* Confidencialidad: Los mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.
* Respeto: Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición a involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc, hace que comunique poco respeto.

El proceso de coaching está centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases a saber:

* Desarrollo de una relación de Sinergia.
* Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.
* Desarrollo de empleados.
* Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback. Indican actividades que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recursos. Entre las principales funciones del coach se tienen:

* Liderazgo visionario inspirador.
* Seleccionador de talentos.
* Entrenador de equipos.
* Acompañamiento de vendedores en el campo.
* Consultor del desempeño individual de los vendedores.
* Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
* Gestor del trabajo en equipo.
* Estratega innovador.

El coach tiene además distinciones que le permiten asistir al otro en la generación de acciones. Le muestra el acceso a ellas, para él / ella, o para que pueda producirlas en otros. Le muestra que el compromiso es acción. Le muestra que el compromiso es el "qué quiere lograr", y no el "Cómo lo va a conseguir". Para que los valores citados anteriormente sean trabajados, el coach debe traducirlos en conductas específicas. Estas conductas están referidas a las siguientes habilidades:

* Atención: Este término se refiere a lo que hacen los coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como: dar la cara a la otra persona, mantener contacto visual, gestos de asentimiento, evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones de asentamiento.
* La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando. Significa tratar de comprender lo que ésta comunica, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si usted está de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de una conversación de coaching.
* Indagar: Una herramienta clave para el coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los coaches pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que puede ser resuelto.
* Reflejar: Una tercera conducta que ayuda al coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se está escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se está juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importante. Reflejar significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona ha expresado.
* Afirmar: Esta herramienta se focaliza en el resultado final del coaching; la mejora continúa del aprendizaje. Expresa la creencia del coach sobre el deseo de la gente de ser competentes. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de dicho mejoramiento continuo. El realizar afirmaciones durante una interacción de coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona, como aquellas competencias que la persona ha demostrado en el trabajo y aquellas competencias que la persona demuestra durante una interacción de coaching.
* Disciplina: La última herramienta crítica es ésta, consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una reunión de coach. Esto significa: Asumir la responsabilidad por su propia conducta y aceptar la responsabilidad por el resultado de la interacción de coaching. En otras palabras: "si resultó, tuve responsabilidad en ello". Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de coaching durante cada interacción como coach. Comprender y estar comprometido a desarrollar la forma básica de conversación durante cada sesión de coach.

Una parte fundamental de la disciplina requerida por el coach es el manejo de los fundamentos de la conversación. La forma de una conversación de coaching es la manera fundamental a la cual nos referimos y consiste en un proceso inicial de ampliación de información, seguido de la focalización de la misma. En la primera fase o de ampliación el coach hace fundamentalmente dos cosas:

Proporcionar la información que posee en referencia al propósito de la interacción.

* Ayudar a la otra persona a desarrollar información relacionada.

En la segunda fase, el coach aplica la información obtenida en la primera fase, en el logro de un resultado positivo. La aplicación práctica de los conceptos de ampliar y focalizar, varía de acuerdo al tipo de conversación que se desea realizar. Todas estas conversaciones tienen como norte la gerencia del desempeño.

**2.3 Definición de términos**

En el presente estudio se utilizaron una serie de términos básicos cuya definición se incluye a continuación:

**ACCIONES FORMATIVAS**: Conjunto de actividades y métodos de aprendizaje o enseñanza, tales como talleres, inducciones, charlas, cursos, pasantías, tutorías, Coaching, conferencias, seminarios, foros, entre otros.

**ACTITUD**: Son patrones de comportamientos que caracterizan el actuar de una persona, ante los estímulos externos o internos. Determinan el aprender a convivir y se relacionan con el saber ser.

**ADIESTRAMIENTO**: Proceso educacional especifico y a corto plazo orientado más al área practica que el trabajador recibe para capacitarlo en la ejecución de sus tareas.

**APRENDIZAJE**: Es un proceso continuo que recibe el hombre durante toda su vida en relación a la adquisición de conocimientos provenientes de su entorno familiar y social.

**BRECHAS**: Es una abertura o distancia existente en el trabajador entre las competencias que posee y las requeridas en el perfil del cargo.

**CAPACITACION**: Es un proceso de aprendizaje sistemático, planificado y permanente que le permite preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos en el proceso productivo mediante la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas, así como también actitudes, para satisfacer los requerimientos exigidos por el cargo.

**COMPETENCIAS**: Son el conjunto de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, representando una especie de lazo o unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las actividades de un puesto de trabajo.

**COMPETENCIAS ACTITUDINALES**: Están relacionadas a las conductas que posee un individuo o trabajador en el desempeño de sus labores dentro de la organización.

**COMPETENCIA TÉCNICA**: Se fundamentan en los conocimientos y habilidades que tienen un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro del cargo.

**CONOCIMIENTOS**: Representa la información, los saberes teóricos y de procedimiento requeridos para conocer una realidad determinada. Aspectos cognoscitivos y teóricos necesarios para desempeñar una tarea.

**DESARROLLO**: Conjunto de actividades cuyo objetivo es mejorar el rendimiento presente o futuro, modificando y potencializando los conocimientos, destrezas y actitudes en trabajador, no solo para la labor que ejecuta actualmente, sino en vista a su progreso futuro dentro y fuera de la organización.

**DESARROLLO DE COMPETENCIAS**: Es un proceso a mediano o largo plazo que busca mediante la capacitación potencializar las habilidades, conocimientos y actitudes en el trabajador.

**DESEMPEÑO:** Es el grado o nivel en que un trabajador cumple con los requisitos o requerimiento de su cargo o puesto de trabajo.

**DNA**: Es un diagnostico que permite identificar carencias o deficiencias actuales y futuras de conocimiento, habilidades y actitudes indispensable en los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones en el puesto de trabajo.

**ESTRATEGIAS**: Es la idea o patrón a seguir, por medio del seguimiento de un plan constituido por actividades y personas, que permiten que la organización alcance sus metas.

**GESTION DE RECURSOS HUMANOS**: Gestión alude semánticamente al acto y efecto de gestionar, con lo cual al hablar de gestión de recursos humanos, se invoca a la acción y efectos de gestionar los recursos humanos. Al revisar el contenido semántico del término gestionar, indica el proceso que permite hacer diligencias orientadas al logro de un objetivo o meta cualquiera.

**HABILIDADES**: Conjunto de capacidades o destrezas tanto físicas como intelectuales de un individuo en relación a sus funciones laborales. Se relaciona con el saber hacer.

**PLAN DE CAPACITACIÓN**: Conjunto ordenado de operaciones necesarias, que contienen las estrategias tendientes a satisfacer las necesidades de adiestramiento, capacitación, formación y desarrollo del personal de una organización.

**CAPÍTULO III**

**MARCO METODOLÓGICO**

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

**3.1 Naturaleza de la Investigación**

La investigación estuvo enmarcada dentro de la modalidad es de tipo Descriptiva ya que según Tamayo y Tamayo (1998) “Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos” (Pág. 46).

Es preciso indicar que la investigación presente se consideró como Descriptiva, ya que se centró en caracterizar la Gestión de capacitación y desarrollo en el personal administrativo de la empresa objeto de estudio, lo que permitió comprender en términos generales el funcionamiento de dicha Gestión.

El estudio se apoyó en el tipo de investigación de campo y no experimental, de acuerdo a lo descrito por Arias (Ob. cit), porque “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”. (p.31)

**3.2 Población y Muestra**

La población según Arias (Ob. cit.) “Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. (p.81). Entonces, para el logro del objetivo general planteado en esta investigación, la población estuvo conformada por el personal administrativo de una empresa de Servicio Médico del Estado Carabobo, el cual contó con un total de Veinte (25) trabajadores, distribuidos de la siguiente forma:

|  |  |
| --- | --- |
| **Cuadro N° 1: Distribución de la Población.** | |
| **Departamento** | **N° de personas** |
| Administración y Cobranzas | 12 |
| Servicios Integrales | 13 |
| **Total** | 25 |
| **Fuente**: Departamento de Recursos Humanos de la empresa. | |

Según Pestana y Stracuzzi (2006) cuando la población es pequeña se abarca la totalidad de la población, lo que significo hacer un consenso o estudio de tipo censal para la muestra.

**3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

**3.3.1 Técnicas**

Las técnicas de recolección de datos, Pestana y Stracuzzi (Ob. cit) la definen como “las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 136). Por ello, para el acopio de los datos se utilizó la técnica *encuesta,* destinada a obtener datos de la población de estudio paradiagnosticar la Gestión de capacitación y desarrollo que lleva a cabo el departamento de recursos humanos en el personal administrativo de la empresa; así como también, identificar el nivel de satisfacción del personal administrativo con respecto a dicha Gestión antes mencionada. Todo esto con la finalidad de poder describir la situación actual de la Gestión del proceso formativo de los trabajadores de la empresa.

**3.3.2 Instrumentos**

Según Pestana y Stracuzzi (Ob. cit), “Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del cual puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información” (p.137). Por ello, para recoger la información necesaria que permitirá el desarrollo de este estudio se elaboró dos instrumentos:

1. de recursos humanos de la empresa, que corresponde al objetivo Cuestionario de preguntas cerradas constituido por diecisiete (25) preguntas. Según Arias (Ob. cit), “un cuestionario de preguntas cerradas: son aquellas que establecen previamente las opciones que puede elegir el encuestado. Estas se clasifican en dicotómicas cuando ofrecen solo dos opciones de respuesta” (p.67), donde el personal administrativo aportó la información solicitada con respuestas positivas o negativas. Este instrumente permitió el desarrollo de los objetivos específicos número uno (1) de esta investigación.
2. Cuestionario bajo escala de estimación tipo Likert que según Pestana y Stracuzzi (Ob. cit), “consiste en un conjunto ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se administran” (p.165), el cual permitió identificar el nivel de satisfacción del personal administrativo con respecto a la Gestión de capacitación y desarrollo ejecutada por el departamento específico número (2). Cabe resaltar, que este instrumento estuvo constituido por doce (12) afirmaciones.

Resulta oportuno, señalar que para la elaboración de dichos instrumentos se tomó en cuenta el cuadro técnico metodológico siguiendo el procedimiento analítico señalado en el respectivo cuadro cumpliendo los criterios de validez y confiabilidad.

**3.4 Validez y Confiablidad**

**3.4.1 Validez**

La validez, según Stracuzzi y Pestana (Ob. cit) “se define como la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere” (p. 172). Por consiguiente, el método que se empleó en esta investigación para garantizar la validez fue la técnica *Juicio de experto*, la cual consistió en entregarles a tres (3) expertos del área estudiada adscritos a la Escuela de Relaciones Industriales, los instrumentos con su respectiva matriz de respuestas acompañadas de los objetivos de la investigación y una serie de criterios para calificar las preguntas. Los expertos revisaron el contenido, la redacción, la pertinencia y coherencia de cada ítem.

**3.4.2 Confiabilidad**

El coeficiente de confiabilidad que se utilizó para el cuestionario de preguntas cerradas fue el método de análisis de homogeneidad de los ítems a través de la técnica Kuder Richarson (KR20), el cual divide al instrumento en tantas partes como ítems tenga y se utiliza ampliamente en los instrumentos de recolección con esta escala. (Stracuzzi y Pestana, Ob. Cit, p.180).

La ecuación para el cálculo del coeficiente de confiabilidad de Kuder – Richarson es:



K20 = Es el coeficiente de confiabilidad Kuder-Richarson

K = Es la cantidad de ítems del instrumento

p.q = Es la sumatoria de los productos de las proporciones “p y q”

st2 = Es la varianza de los valores totales

La fórmula para la varianza es:

**S2 .t** = Σ (P – Q) 2

**n – 1**

Donde:

**P** = Nº de respuestas **SI**

**Q =** Nº de respuestas **NO**

Significado de los valores del Coeficiente:

|  |  |
| --- | --- |
| **Cuadro N° 2**  **Rango de Confiabilidad K20** | |
| **Rango** | **Confiabilidad** |
| 0.00a0.009 | No es confiable |
| 0.01a0.499 | Baja Confiabilidad |
| 0.50a0.759 | Moderada Confiabilidad |
| 0.76a0.899 | Fuerte Confiabilidad |
| 0.90a1.00 | Alta Confiabilidad |
| Fuente: Hernández, Fernández y Baptistas (2006) | | |

Los coeficientes de confiabilidad tienen un valor entre cero y uno, donde cero (0) significa nula confiabilidad. (Hernández, Fernández y Baptistas 2006.)

Para el cuestionario bajo escala de estimación tipo Likert se utilizó el Alfa de Cronbach debido a lo que señala Stracuzzi y Pestana (Ob. Cit), que “es una técnica que mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los ítems, entendiendo por tal, el grado en que éstos se correlacionan entre sí”. (p. 181).

Para calcular el coeficiente de Alfa de Cronbach se utilizó la siguiente ecuación:

Donde:

α: Coeficiente de confiabilidad

k: Número de ítems

𝑆𝑖2: Suma de las varianzas de los ítems

𝑆2: Varianza del puntaje total



El valor del coeficiente de correlación del cuestionario cuando se sustituyeron los datos en la ecuación de *Alfa de Cronbach el valor* obtenido representó una confiabilidad de consistencia interna preferiblemente *alta* *o muy alta* tomando en cuenta la tabla siguiente:

Significado de los valores del Coeficiente

|  |  |
| --- | --- |
| **Cuadro N° 3**  **Rango de Confiabilidad de Alfade Cronbach** | |
| Rango | Confiabilidad |
| 0.00a0.20 | Muy Baja |
| 0.21a0.40 | Baja |
| 0.41a0.60 | Media |
| 0.61a0.80 | Alta |
| 0.81a1.00 | Muy Alta |
| Fuente: Stracuzzi y Pestana(2006) | |

**3.5 Estrategia Metodológica**

La presente investigación se apoyó en la recopilación de Información bibliográfica (textos, guías, proyectos, entre otros), que contribuyo a las bases teórica que dio soporte a dicha investigación planteada.

Seguidamente se elaboró el Cuadro Técnico Metodológico, que permitió la operacionalización de los objetivos específicos, para la obtención de las dimensiones o variables de cada objetivo, se definieron las variables resultantes y posteriormente se delimito en indicadores, para finalmente obtener los ítems (preguntas), los cuales son el elemento medible reflejado en los instrumentos. Para dar soporte a lo antes dicho, Delgado de Smith (2011), menciona lo siguiente: “la elaboración de este cuadro permite ir descomponiendo a partir de los aspectos generales, los elementos más concretos que le permiten al investigador acercarse a la realidad objeto de estudio” (p. 261).

Resulta importante resaltar que únicamente se procedió a la operacionalización en el Cuadro Técnico Metodológico de los dos primeros objetivos específicos, ya que el objetivo número tres obtiene su cumplimiento mediante el desarrollo de estos dos primeros.

**Cuadro N° 4: Cuadro Técnico Metodológico**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objetivo General: Analizar la Gestión de Capacitación y Desarrollo en el Personal Administrativo de una Empresa de Servicio Ubicada en el Estado Carabobo. A los fines de sugerir la implementación del Coaching Organizacional como Estrategia de Capacitación.** | | | | | | |
| Objetivo Especifico | Variable/  Dimensión | Definición | Indicadores | Ítems | Fuente | Técnicas e Instrumento |
| Diagnosticar la Gestión de Capacitación y Desarrollo ejecutada por el departamento de Recursos Humanos en el personal administrativo de la empresa. | Gestión de capacitación y desarrollo. | Es la acción de RRHH dirigida a administrar y conseguir los objetivos planteados en el área de capacitación y desarrollo de los trabajadores. | Objetivos y metas.  Programas.  Estratégica de adiestramiento y desarrollo.  Fases del proceso de capacitación y desarrollo.  Recursos utilizados. | Cumplimiento y alcance de los objetivos de capacitación.  Preg. N° (1,3)  Programa de Capacitación.  Programa de Desarrollo.  Preg. N° (2,7,16, 17, 20)  Normas y políticas.  Preg. N° (4)  Tipo de estrategias.  Preg. N° (6,9,10,12,13,14, 24, 18, 19)  **Diagnóstico (DNA).**  **Planificación.**  **Ejecución.**  **Evaluación.**  Preg. N° (8,11, 23,20, 22)  Recursos financieros, humanos y técnicos.  Preg. N° (5, 24) | Trabajadores (área administrativa) | Encuesta  (cuestionario) |

**Fuente**: Guerrero, Nirmian (2016)

**Cuadro N° 4: Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objetivo General: Analizar la Gestión de Capacitación y Desarrollo en el Personal Administrativo de una Empresa de Servicio Ubicada en el Estado Carabobo. A los fines de sugerir la implementación del Coaching Organizacional como Estrategia de Capacitación.** | | | | | | |
| Objetivo Especifico | Variable/  Dimensión | Definición | Indicadores | Ítems | Fuente | Técnicas e Instrumento |
| Identificar el nivel de satisfacción del personal administrativo con respecto a la Gestión de capacitación y desarrollo ejecutada por el departamento de recursos humanos de la empresa. | Satisfacción del personal administrativo con respecto a la Gestión de capacitación y desarrollo. | Es el grado de complacencia o contentamiento que poseen los trabajadores, en relación a la Gestión de capacitación y desarrollo ejecutada dentro de una organización. | Gestión de Recursos Humanos.  Fases del proceso de capacitación y desarrollo.  . | Gestión de la capacitación.  Preg. N° (15, 21, 25, 26, 30, 31, 35)  **Diagnóstico (DNA).**  **Planificación.**  **Ejecución.**  **Evaluación.**  Preg. N° (24, 27, 28, 29, 32, 33, 34) | Trabajadores (área administrativa) | Encuesta  (cuestionario) |

**Fuente**: Guerrero, Nirmian (2016)

**CAPÍTULO IV**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Este estudio tiene como finalidad Analizar la Gestión de capacitación y desarrollo en el personal administrativo de una empresa de servicio médico ubicada en el Estado Carabobo. A los fines de sugerir la implementación del Coaching Organizacional como estrategia de capacitación**.** Para llevar a cabo esta investigación fue necesario aplicar, guiados por los objetivos específicos de la investigación, un cuestionario de preguntas cerradas que sirvieran de guía para poder diagnosticar la Gestión de capacitación y desarrollo ejecutada por el departamento de Recursos Humanos de la empresa; al mismo tiempo otro cuestionario bajo escala de estimación tipo Likert que ayudo a brindar una idea clara del nivel de satisfacción de los trabajadores del área administrativa con respecto a la Gestión antes señalada, todo esto constituyo el punto de partida para la consecución del último objetivo especifico.

En esta fase de la investigación, se expone de manera breve el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, para ello se utilizo la técnica de análisis de datos, que según Sierra (1999), la considera como el ordenamiento y desglose de los datos y sus partes constituyentes, con el fin de obtener respuestas a las preguntas de la investigación, para lo cual se construyó tablas y gráficos como elementos estadísticos para el análisis de los datos de la Frecuencia Ordinaria Absoluta (f) y el Porcentaje (%) de respuestas correspondientes a cada alternativa como elementos más resaltantes del cuestionario de preguntas cerradas y la escala de estimación tipo Likert. Por último se realizo un análisis explicativo de las respuestas dadas por los sujetos pertenecientes a la población.

**CUESTIONARIO**

**Ítem 1:** ¿ha recibido adiestramiento o capacitación dentro de la empresa?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 1** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 16 | 64% | |
| No | 9 | 36% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 1

**Análisis**: Los datos anteriores indican que el 64% de los encuestados ha recibido adiestramiento o capacitación dentro de la organización y un 36% afirmó no haber recibido capacitación, los resultados obtenidos demuestran que la mayoría del personal recibe algún tipo de formación.

**Ítem 2:** ¿La organización cuenta o dispone de un programa de capacitación?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 2** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 11 | 44% | |
| No | 14 | 56% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 2

**Análisis**: de acuerdo a la información proporcionada, los encuestados manifestaron que la organización no cuenta con un programa de capacitación en un 56%, mientras que un 44% manifestó que la organización si cuenta con un programa de capacitación. Puede evidenciarse en los resultados, una alta disparidad de opiniones al respecto, lo que conlleva a considerar un desconocimiento en el personal en relación a la existencia o no de programas de capacitación dentro de la empresa.

**Ítem 3:** ¿El departamento de Recursos humanos cumple de manera efectiva la capacitación y el desarrolla de las habilidades, conocimientos y actitudes en el trabajador?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 3** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 5 | 20% | |
| No | 20 | 80% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 3

**Análisis**: Se pudo observar que el 80% indico que el departamento de Recursos Humanos no cumple de manera efectiva su función de capacitar y desarrollar a los trabajadores del personal administrativo, lo que demuestra la poca diligencia del departamento de Recursos Humanos y al mismo tiempo se puede apreciar el descontento en los trabajadores.

**Ítem 4:** ¿Conoce usted las normas y políticas de formación y desarrollo implementadas por el departamento de Recursos Humanos?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 4** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 0 | 0% | |
| No | 25 | 100% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 4

**Análisis**: El total de la población afirmó no conocer las normas y políticas relacionadas al área de formación dentro de la organización, lo cual demuestra la falta de información que posee el personal con respecto a su formación y denota poca organización y compromiso por parte del departamento de Recursos Humanos.

**Ítem 5:** ¿La organización invierte los suficientes recursos para llevar a cabo la formación y el desarrollo de sus competencias (conocimientos, habilidades, actitudes) laborales?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 5** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 5 | 20% | |
| No | 20 | 80% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 5

**Análisis**: Se puede observar que el 80% indico que la organización no invierte los suficientes recursos para llevar a cabo la formación y el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes en el trabajador, lo que conlleva a que el personal administrativo no cuente con una capacitación idónea y/o de calidad que permita potencial su desempeño, asimismo se observa que la organización se interesa muy poco en invertir los suficientes recursos para capacitar y desarrollar al personal administrativo.

**Ítem 6:** ¿Se imparten acciones formativas bajo la metodología de adiestramiento interno (inducciones, charlas, cursos en aula, talleres)?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 6** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 25 | 100% | |
| No | 0 | 0% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 6

**Análisis**: El total de la población afirmó que en la empresa si se llevan a cabo acciones formativas en la modalidad de adiestramiento interno, siendo este una modalidad de formación práctica, económica y común dentro de cualquier organización.

**Ítem 7:** ¿Existe la necesidad dentro de la organización de implementar alguna modalidad o estrategia, que permita mejorar la formación y el desarrollo del personal?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 7** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 19 | 79% | |
| No | 6 | 24% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 7

**Análisis**: El 76% de los encuestados afirmaron sentir la necesidad de que se implemente algún tipo de estrategia o método que ayude a mejorar su formación y desarrollo dentro de la empresa, por otra parte el 24% afirmo de no sentir dicha necesidad. Esto demuestra que la empresa no implementa estrategias o métodos de formación altamente efectivos, ya que se nota un gran descontento en un gran porcentaje de los encuestados.

**Ítem 8:** ¿La formación impartida, está alineada a las necesidades de capacitación que usted posee?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 8** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 6 | 24% | |
| No | 19 | 76% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 8

**Análisis**: en el gráfico anterior se denota que el 76% de la población considera que la información impartida durante las actividades formativas no están alineadas a sus verdaderas necesidades de adiestramiento, capacitación y/o desarrollo, por el contrario un 24% se siente conforme con la formación recibida dentro la organización. Estos datos demuestran que no se está tomando en consideración el Diagnostico de Necesidades de Adiestramiento que se ejecuta en cualquier empresa para determinar las verdaderas necesidades de formación de cada trabajador.

**Ítem 9:** ¿Ha recibido capacitación fuera de la organización (externa), como por ejemplo: conferencias, foros, congresos, seminarios, entre otros?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 9** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 4 | 16% | |
| No | 21 | 84% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 9

**Análisis**: Los datos arrojados, en relación a la capacitación externa indican que el 84% de los encuestados no ha recibido capacitación externa y un 16% manifestó haber participado en acciones formativas externas. Esto refleja una acentuada minoría beneficiada con este tipo de capacitación, las cuales tienden a ser un poco más costosas y requerir más tiempo para su ejecución.

**Ítem 10:** ¿Ha participado en adiestramientos bajo la modalidad de realidad virtual (toma de roles, escenarios drásticos, simulaciones)?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 10** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 0 | 0% | |
| No | 25 | 100% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 10

**Análisis**: El ciento por ciento de la población afirmó no haber participado en ningún tipo de actividad formativa bajo la modalidad de realidad virtual, lo cual manifiesta una debilidad en la gestión de capacitación a nivel de estrategias implementadas, ya que esta estrategia de capacitación de realidad virtual es una de las más usadas para desarrollar la confianza y seguridad en el individuo.

**Ítem 11:** ¿La planificación de la actividades o acciones formación están alineadas a las necesidades reales de la organización?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 11** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 6 | 24% | |
| No | 19 | 76% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 11

**Análisis**: El 76% de los interrogados consideraron que la planificación de las acciones formativas no se encuentra alineada a las verdaderas necesidades de la organización, siendo este un porcentaje considerable el cual denota debilidades en la fase de planificación del proceso de capacitación y desarrollo.

**Ítem 12:**¿Ejecutan actividades de capacitación orientadas a desarrollar competencias para la solución de problemas y toma de decisiones?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 12** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 5 | 20% | |
| No | 20 | 80% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 12

**Análisis**: Desarrollar competencias para la solución de problemas y toma de decisiones representa otra de las grandes estrategias de capacitación, mediante modelos mentales que permite al individuo pensar de manera rápida y efectiva, como se muestra en el grafico un 80% afirman haber recibido capacitación basada en la estrategia antes mencionada, el restante indico no haber recibido este tipo de capacitación. Esto demuestra que solo uno minoría es beneficiada con este tipo de capacitación.

**Ítem 13:** ¿Ha recibido capacitación para el mejoramiento de las relaciones humanas y trabajo en equipo?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 13** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 5 | 20% | |
| No | 20 | 80% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 13

**Análisis**: Según lo expresado por el 80% de los encuestados se pudo determinar que en su mayoría han recibido capacitación para el mejoramiento de las relaciones humanas y trabajo en equipo, la cual está enmarcada dentro de la estrategia de capacitación de Dinámicas de Grupo, lo que trae como beneficio una mejor interrelación y una mejor dinámica de trabajo.

**Ítem 14:** ¿El departamento de Recursos Humano ha ejecutado capacitación en la que se requiera un mentor, consejero o Coach como guía?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 14** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 0 | 0% | |
| No | 25 | 100% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 14

**Análisis**: Se pudo visualizar como al indagar en otra modalidad estratégica denominada capacitación holística en donde es necesaria la participación de un mentor, consejero o coach, se pudo evidenciar por medio del 100% de los encuestados que no se les ha impartido capacitación en la que se requiera un mentor, consejero o Coach como guía. Esto evidencia la nula utilización de la estrategia antes mencionada por parte Recursos Humanos, como una forma o modo integral de capacitar a los trabajadores.

**Ítem 15:** ¿Cree usted que la Gestión de Recursos Humano, da respuestas ante sus necesidades de capacitación?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 15** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 7 | 28% | |
| No | 18 | 72% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 15

**Análisis**: Para conocer la situación actual, respecto a la Gestión de Recursos Humanos, se les pregunto a los encuestados si dicha Gestión cubren sus necesidades de capacitación, obteniendo que un 72% señala no sentirse conforme ya que no se cubren sus necesidades de capacitación, y un 28% considera que si se cubren sus necesidades, todo esto indica que existen fallas en la Gestión ejecutada por el departamento de Recursos Humano, ya que más de la mitad de los encuestados manifestaron su inconformidad con dicha Gestión.

**Ítem 16:** ¿Los facilitadores que imparten la formación son altamente competente?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 16** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 14 | 56% | |
| No | 11 | 44% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 16

**Análisis**: El grafico refleja la distribución del mencionado ítem, mostrando que un 56% de las opiniones afirma que los facilitadores son altamente competentes, y un 44% de la población considera lo contrario, en este sentido puede apreciarse que no existe un criterio unificado concerniente a este punto.

**Ítem 17:** ¿Conoce usted algún programa de crecimiento y desarrollo de los trabajadores, perteneciente a la empresa?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 17** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 2 | 8% | |
| No | 23 | 92% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 17

**Análisis**: Puede observarse, en la opinión de los trabajadores encuestados, que en su mayoría, reflejado en un 92% expresaron no tener conocimiento a cerca de algún tipo de programa de crecimiento y desarrollo de los trabajadores que se lleve a cabo en la empresa. Estos resultados muestran un descontento muy alto en los trabajadores, así como una debilidad en la Gestión de Capacitación y Desarrollo dentro de la organización, ya que los resultados manifiestan la inexistencia de programas de crecimiento y desarrollo de los trabajadores.

**Ítem 18:** ¿Conoce usted la estrategia de capacitación, bajo la modalidad del Coaching Organizacional?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 18** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 7 | 28% | |
| No | 18 | 72% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 18

**Análisis**: Los datos arrojados señalan que el 72% de las personas tiene desconocimiento acerca del Coaching Organizacional y un 28% expreso tener conocimiento en relación al tema. Estos datos son de gran interés conocerlos a la hora de querer implementar Coaching dentro de la organización, siendo el punto de partida dar a conocer todos los elementos o características que implica el Coaching.

**Ítem 19:** ¿Cree usted que la estrategia del Coaching Organizacional mejoraría sus capacidades?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 19** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 17 | 68% | |
| No | 8 | 32% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 19

**Análisis**: Se pudo observar que el 68% indico que la estrategia del Coaching Organizacional mejoraría sus capacidades, lo que muestra un alto grado de interés por parte de los trabajadores en querer mejorar sus capacidades, aun cuando la mayor parte de los encuestados manifestaron en la pregunta anterior el no tener conocimiento sobre el Coaching, lo que demuestra un nivel medio de receptividad en relación a la estrategia de capación del Coaching.

**Ítem 20:** ¿Le han impartido conocimientos, habilidades y destrezas, que le permitan a futuro ejecutar funciones en otro cargo o puesto de trabajo?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 20** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 5 | 20% | |
| No | 20 | 80% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 20

**Análisis**: El 80% de la población no haber recibido conocimientos, habilidades y destrezas, que le permitan a futuro ejecutar funciones en otro cargo o puesto de trabajo, por otra parte el 20% indico lo contrario. Esto demuestra que la organización no toma acciones en pro de desarrollar a sus trabajadores, con la finalidad de que los mismos puedan dar respuesta ante los cambios organizacionales, bien sea en otro cargo o en otras áreas de la empresa, brindándole al trabajador un desarrollo integro y multifuncional.

**Ítem 21:** ¿Los lugares donde se imparte la capacitación son los más apropiados para la ejecución de la misma?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 21** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 21 | 84% | |
| No | 4 | 16% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 21

**Análisis**: En su mayoría, representado en un 84% expreso sentirse conforme con los lugares donde se imparte la capacitación, lo cual indica que la organización cuenta con instalaciones apropiadas para el desarrollo de actividades formativas. Solo una minoría del 8% indico no estar conforme con el punto antes señalado.

**Ítem 22:** ¿El personal de Recursos Humano es altamente calificado y competente a la hora de planificar y llevar a cabo los procesos de capacitación y desarrollo del personal?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 22** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 5 | 20% | |
| No | 20 | 80% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 22

**Análisis**: El 80% de los informantes expreso que el personal de Recursos Humano no es altamente calificado y competente a la hora de planificar y llevar a cabo los procesos de capacitación y desarrollo dentro de la organización; por ello, la Gestión del personal de Recursos Humanos debe ser mejorada con la prontitud del caso en vista de los resultado obtenidos.

**Ítem 23:** ¿Posterior a la capacitación se aplica algún tipo de evaluación?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 23** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 5 | 20% | |
| No | 20 | 80% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 23

**Análisis**: Se puede observar que 80% respondió que no se aplican evaluaciones posteriores a la capacitación, lo cual resulta perjudicial tanto para el personal como para la organización, ya que no se puede medir los resultados obtenido en el proceso formativo, es decir, si el trabajador obtuvo los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias y requeridas para determinada función.

**Ítem 24:** ¿Es tomada en cuenta su opinión a la hora de planificar el programa de formación?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 24** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 3 | 12% | |
| No | 22 | 88% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 24

**Análisis**: De acuerdo a los datos obtenidos, no se toma en cuenta la opinión del personal a la hora de planificar el programa de formación, en un 88% de los encuestados, considerándose un porcentaje muy alto, por consiguiente destaca la poca participación que tiene los trabajadores al momento de expresar sus necesidades o requerimiento en materia de capacitación.

**Ítem 25:** ¿Cree usted que la organización esté dispuesta a la implementación del Coaching Organizacional como estrategia de formación?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 25** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** | |
| Si | 4 | 16% | |
| No | 21 | 84% | |
| **Total** | 25 | 100% | |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 25

**Análisis**: Según los datos arrojados por el cuestionario aplicado, 84% del personal administrativo señalo no creer que la organización esté dispuesta a la implementación del Coaching Organizacional como estrategia de formación, lo que demuestra un elevado nivel de incredulidad y desconfianza por parte de los trabajadores hacia la organización al considerar que la empresa no esté dispuesta a la implementación del Coaching Organizacional. Los resultados también reflejar la baja disposición que tiene la organización a querer invertir en la capacitación y el desarrollo de sus trabajadores.

**ESCALA DE LIKERT**

**Ítem 26:** Calidad de la información impartida en las actividades de capacitación y desarrollo.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 26** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** |
| Totalmente Satisfecho | 0 | 0% |
| Satisfecho | 11 | 44% |
| Indeciso | 7 | 28% |
| Insatisfecho | 5 | 20% |
| Totalmente Insatisfecho | 2 | 8% |
| **Total** | 25 | 100% |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 26

**Análisis**: Según lo expresado en la gráfica N° 26, puede apreciarse, 44% de los trabajadores encuestados afirman estar Satisfechos con la calidad de la información impartida en las actividades de capacitación y desarrollo. Un 28% dice estar Indeciso, un 20% manifiesta estar Insatisfecho y por último el 8% indico estar Totalmente Insatisfecho. En los resultados puede evidenciarse que, en relación a la calidad de la información impartida en las actividades de capacitación y desarrollo, la mayor parte de los trabajadores tienden a sentirse satisfechos.

**Ítem 27:** Gestión de la capacitación por parte del departamento de recursos humano.

| **Tabla N° 27** | | |
| --- | --- | --- |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** |
| Totalmente Satisfecho | 5 | 20% |
| Satisfecho | 0 | 0% |
| Indeciso | 10 | 40% |
| Insatisfecho | 8 | 32% |
| Totalmente Insatisfecho | 2 | 8% |
| **Total** | 25 | 100% |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 27

**Análisis**: Se observa en el gráfico Nº 27 como el 40% de los encuestados al consultarle sobre la Gestión de la capacitación desarrollada por Departamento de Recursos humano se muestran Indecisos, lo que indica no tener un criterio bien determino concerniente al punto tratado; por otro lado un 32% de la población sometida al estudio considero sentirse Insatisfecho con la respectiva Gestión antes mencionada. Por último un 20% opina estar Insatisfecho y 8% Totalmente Insatisfecho.

**Ítem 28:** Estrategias de capacitación ejecutas por el departamento de recursos humano. (métodos, tácticas, técnicas de capacitación y desarrollo).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 28** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** |
| Totalmente Satisfecho | 1 | 4% |
| Satisfecho | 0 | 0% |
| Indeciso | 11 | 44% |
| Insatisfecho | 9 | 36% |
| Totalmente Insatisfecho | 4 | 16% |
| **Total** | 25 | 100% |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 28

**Análisis**: Las Estrategias de Capacitación son el elemento determinante en la organización para garantizar un verdadero aprendizaje en sus trabajadores, para lo cual es necesario conocer la opinión de los mismos, como se evidencia en este gráfico Nº 28 el 44% de los encuestados afirman estar Indecisos referente a las Estrategias de Capacitación ejecutas por el Departamento de Recursos Humano, por su parte el 36% consideran estar Insatisfecho; así como también un 16% reflejo estar Totalmente Insatisfecho, y por ultimo una minoría del 4% señalo estar Totalmente Satisfecho.

**Ítem 29:** Aprendizaje obtenido como producto de la capacitación y el desarrollo recibido dentro de la organización.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 29** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** |
| Totalmente Satisfecho | 2 | 8% |
| Satisfecho | 0 | 0% |
| Indeciso | 4 | 16% |
| Insatisfecho | 17 | 68% |
| Totalmente Insatisfecho | 2 | 8% |
| **Total** | 25 | 100% |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 29

**Análisis**: El 68% de los interrogados consideraron estar Insatisfecho de acuerdo a que el aprendizaje obtenido como producto de la capacitación y el desarrollo recibido dentro de la organización no han cubierto sus expectativas de formación, como se muestra en el grafico N° 29, por otro lado el 16% de los encuestados afirman estar Indeciso a lo hora de opinar sobre este punto tratado, así como también un 8% se mostro Totalmente Insatisfechos, opuesto a esto, otro 8% manifestó sentirse Satisfecho con el aprendizaje obtenido como producto de la capacitación y el desarrollo recibido.

**Ítem 30:** Crecimiento de su potencial resultante del desarrollo de competencias laborales (conocimiento, habilidades y destrezas, y actitudes) en su trabajo.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 30** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** |
| Totalmente Satisfecho | 2 | 8% |
| Satisfecho | 4 | 16% |
| Indeciso | 13 | 52% |
| Insatisfecho | 4 | 16% |
| Totalmente Insatisfecho | 2 | 8% |
| **Total** | 25 | 100% |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 30

**Análisis**: Los datos anteriores indican que el 52% de los encuestados aseguran sentirse Indeciso en relación a la pregunta realizada lo cual muestra que los trabajadores del área Administrativa no poseen una opinión certera sobre el Crecimiento de su potencial resultante del desarrollo de competencias laborales (conocimiento, habilidades y destrezas, y actitudes) en su trabajo. Un 16% dice estar Insatisfecho, mientras que 8% indica estar Totalmente Insatisfecho, por otro lado 16% señala estar Satisfecho, y por último un 8% manifiesta estar Totalmente Satisfecho.

**Ítem 31:** Diagnósticos de necesidades de adiestramiento ejecutado en la empresa.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 31** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** |
| Totalmente Satisfecho | 0 | 0% |
| Satisfecho | 0 | 0% |
| Indeciso | 12 | 48% |
| Insatisfecho | 8 | 32% |
| Totalmente Insatisfecho | 5 | 20% |
| **Total** | 25 | 100% |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 31

**Análisis**: En relación a este aspecto el estudio realizado arrojo los siguientes resultados 48% afirman estar Indeciso con el Diagnósticos de necesidades de adiestramiento y formación ejecutada en la empresa, el 32% indico estar Insatisfecho, al mismo tiempo el 20% reflejo sentirse Totalmente Insatisfecho en relación a la pregunta antes señalada, lo cual evidencia un nivel alto de insatisfacción con el Diagnósticos de necesidades de adiestramiento y formación que implementa la empresa.

**Ítem 32:** Mejora del desempeño y la productividad laborar producto de la capacitación recibida.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 32** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** |
| Totalmente Satisfecho | 2 | 8% |
| Satisfecho | 0 | 0% |
| Indeciso | 9 | 36% |
| Insatisfecho | 13 | 52% |
| Totalmente Insatisfecho | 1 | 4% |
| **Total** | 25 | 100% |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 32

**Análisis**: En el grafico N° 32 podemos observar cómo un 52% de los encuestados se siente Insatisfecho con la mejora del desempeño y la productividad laborar producto de la capacitación recibida. El 36% de la población encuestada se muestra Indecisa, mientras el 8% indico estar Totalmente Satisfecho. El resto de la población, representado en un 4% manifestó estar Totalmente Insatisfecho. Los resultados demuestran que la mayoría de los encuestados manifiestan un alto grado de insatisfacción al no sentir mejoras en su desempeño y la productividad como resultado de la capacitación recibida dentro organización.

**Ítem 33:** Frecuencia con la que se realizan las actividades de formación y desarrollo.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 33** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** |
| Totalmente Satisfecho | 0 | 0% |
| Satisfecho | 1 | 4% |
| Indeciso | 18 | 72% |
| Insatisfecho | 6 | 24% |
| Totalmente Insatisfecho | 0 | 0% |
| **Total** | 25 | 100% |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 33

**Análisis**: El 72% de los interrogados consideraron estar Indeciso en relación a la pregunta realizada sobre: la frecuencia con la que se realizan las actividades de formación y desarrollo. Por otro lado el 24% de los encuestados afirman estar Insatisfecho, y el 4% restante se mostró Satisfecho.

**Ítem 34:** Recursos financieros, técnicos y humanos implementados para llevar a cabo la capacitación.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 34** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** |
| Totalmente Satisfecho | 0 | 0% |
| Satisfecho | 4 | 16% |
| Indeciso | 11 | 44% |
| Insatisfecho | 8 | 32% |
| Totalmente Insatisfecho | 2 | 8% |
| **Total** | 25 | 100% |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 34

**Análisis**: Se puede apreciarse, en los resultados obtenidos que, 44% de los trabajadores encuestados expresaron estar Indeciso en su opinión en relación al punto tratado sobre los recursos financieros, técnicos y humanos implementados por la organización para llevar a cabo la capacitación, un 32% dijo estar Insatisfecha, mientras que un 16% afirma estar Satisfecho con los recursos financieros, técnicos y humanos implementados por la organización a la hora de ejecutar la capacitación, y finalmente un 8% manifestó sentirse Totalmente Insatisfecho.

**Ítem 35:** Ejecución y/o cumplimiento del programa anual de formación.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 35** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** |
| Totalmente Satisfecho | 5 | 20% |
| Satisfecho | 0 | 0% |
| Indeciso | 8 | 32% |
| Insatisfecho | 9 | 36% |
| Totalmente Insatisfecho | 3 | 12% |
| **Total** | 25 | 100% |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 35

**Análisis**: Los resultados arrojaron que, 36% afirma estar Insatisfecho con la ejecución o cumplimiento del programa anual de formación, seguidamente observamos que un 32% opino estar Indeciso, 20% de los encuestados, están Totalmente Satisfecho, mientras el resto 12% de lo encuestados indican sentirse Totalmente Insatisfecho. La grafica demuestra que existe un gran porcentaje de trabajadores poco satisfechos con la ejecución o cumplimiento del programa anual de formación.

**Ítem 36:** Evaluación de las acciones formativas llevada a cabo por el departamento de recursos humano.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 36** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** |
| Totalmente Satisfecho | 0 | 0% |
| Satisfecho | 3 | 12% |
| Indeciso | 10 | 40% |
| Insatisfecho | 11 | 44% |
| Totalmente Insatisfecho | 1 | 4% |
| **Total** | 25 | 100% |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 36

**Análisis**: Los datos anteriores indican que el 44% de los encuestados se sienten Insatisfecho con la evaluación del adiestramiento, capacitación y desarrollo impartido por la organización, el 40% de los interrogados consideran estar Indeciso, de igual manera 12% indico estar Satisfecho, solo el 4% afirma estar Totalmente Insatisfecho.

**Ítem 37:** El proceso de capacitación y desarrollo en términos generales.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tabla N° 37** | | |
| **Alternativa** | **Frecuencia** | **Porcentaje (%)** |
| Totalmente Satisfecho | 2 | 8% |
| Satisfecho | 5 | 20% |
| Indeciso | 9 | 36% |
| Insatisfecho | 6 | 24% |
| Totalmente Insatisfecho | 3 | 12% |
| **Total** | 25 | 100% |
| **Fuente: Guerrero, Nirmian (2016)** | | |

**Fuente:** tabla Nº 37

**Análisis**: Según la percepción de los trabajadores encuestados, se obtuvo 36% se muestran Indeciso en su nivel de satisfacción con respecto al proceso de capacitación y desarrollo en términos generales, un 24% se mostró Insatisfecho, 40% indico estar Satisfecho, 12% opinó estar Totalmente Insatisfecho y por ultimo un 8% se mostró Totalmente Satisfecho en torno al proceso de capacitación y desarrollo dentro de la empresa.

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**Conclusiones**

Mediante el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos del estudio realizado, y cuya finalidad fue Analizar la Gestión de Capacitación y Desarrollo en el Personal Administrativo, se pudo concluir lo siguiente:

En relación al objetivo específico Nº 1, en el cual se diagnostica la Gestión de Capacitación y Desarrollo ejecutada por el departamento de Recursos Humanos en el personal administrativo de la empresa, se obtuvo lo siguiente:

Se logró evidenciar que a los trabajadores del área administrativa de la empresa se les imparte adiestramiento y capacitación dentro de la organización, por lo cual la empresa cuenta con un programa de capacitación para dicha labor. Entre los aspectos positivos, los trabajadores en un 100% indicaron que la organización les imparte actividades formativas en la modalidad de capacitación interna, lo cual resulta cómodo y útil para los trabajadores al no tener que salir de su entorno laboral y para la organización resulta menos costoso. Contrario a esto se pudo notar que solo una minoría del personal administrativo representado por el 16% ha participado en capacitación externa.

Muy estrechamente ligado a lo antes mencionado, se evidenció la falta de inversión por parte de la empresa al no disponer de recursos suficientes para llevar a cabo las acciones formativas que son necesarias para el crecimiento y desarrollo de cada uno de los trabajadores, al mismo tiempo señalan que sus verdaderas necesidades de capacitación no son cubiertas por la organización, ni se toma en consideración la opinión del personal al momento de realizar el programa anual de capacitación, por lo que se requiere una mejor gestión dentro de cada una de las fases del proceso formativo, así como un mejor manejo de los recursos financieros, humanos y técnicos que sean destinados a ofrecer formación de calidad y efectiva.

Por medio del estudio también se pudo determinar que la organización implementa las siguientes estrategias de capacitación:

* Estrategia de capacitación del comportamiento implementada para enseñar habilidades motrices o cognitivas.
* Estrategia de capacitación cognitiva usada con el fin de que el participante procese y recuerde la información suministrada.
* Estrategia de capacitación de los modelos mentales utilizada para la solución de problemas y toma de decisiones.
* Estrategia de capacitación de dinámicas de grupos, con el propósito del mejoramiento de las relaciones humanas y trabajo en equipo.

Aunado a esto, se pudo constatar a través de los trabajadores, la necesidad existente dentro de la empresa, de implementar otras estrategias y/o métodos que permitan con certeza mejorar las capacidades del personal administrativo. Cabe mencionar que la investigación busca también sugerir la estrategia de capacitación del Coaching Organización como una alternativa viable para el mejoramiento de las competencias del personal, para lo cual se pudo determinar que dentro de la organización nunca se ha ejecutado dicha estrategia, mas sin embargo los trabajadores están dispuestos a recibir capacitación a través del Coaching.

Por otra parte, es importante señalar que actualmente la empresa no cuenta con un Programa de Desarrollo para los trabajadores, lo que incide de manera negativa tanto para el trabajador como la organización, ya que el desarrollo es el elemento clave para afrontar los cambios del entorno dentro y fuera de la organización, al preparar a los trabajadores con las competencias necesarias para afrontar retos en otros cargos o funciones dentro y fuera de la empresa.

A pesar de que los trabajadores reciben capacitación e indican estar conformes con los facilitadores y los lugar donde se llevan a cabo las actividades de formación, los mismos evalúan negativamente la gestión de la capacitación y el desarrollo, ya que se nota claramente la poca efectividad en las labores del departamento del Recursos Humanos a la hora de llevar a cabo el proceso formativo de los trabajadores, por lo que se hace necesario un mayor compromiso por parte de dicho departamento en torno a mejorar el proceso de formación a los fines de potencial las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias y requeridas en el trabajador. Asimismo se puede decir que dicho departamento no cuenta con políticas y normas bien establecidas en materia de formación.

Del mismo modo, con el objetivo específico Nº 2, el cual fue Identificar el nivel de satisfacción del personal administrativo con respecto a la Gestión de Capacitación y Desarrollo ejecutado por el departamento de Recursos Humanos de la empresa, se concluyó lo siguiente:

Por medio de la opinión de cada uno de los trabajadores del área administrativa de la empresa, se pudo observar un considerable nivel de insatisfacción tanto en la Gestión del departamento de Recursos Humanos como en cada una de las Fases del Proceso Formativo, al evidenciarse lo siguientes:

* La Gestión del Departamento de Recursos Humanos es deficiente en relación a dar respuesta ante las necesidades de capacitación de los trabajadores.
* Las estrategias de adiestramiento, capacitación y/o formación son poco eficientes a la hora de mejorar las competencias en el personal.
* Los trabajadores consideran que la organización se negaría a invertir en nuevas estrategias que permitan mejorar sus capacidades.
* El aprendizaje obtenido durante las actividades formativas es insuficiente para producir un mejor desempeño y productividad laboral.
* El departamento de Recursos Humanos no lleva a cobo un seguimiento de los resultados obtenidos en la formación de cada trabajador.
* La capacitación impartida es poco frecuente lo que dificulta un verdadero aprendizaje en cada uno de los trabajadores.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se puede concluir que actualmente el personal administrativo manifiesta sentirse insatisfecho con la Gestión de Capacitación y Desarrollo ejecutado por el departamento de Recursos Humanos de la empresa, lo cual representa una problemática organizacional muy grave, ya que la capacitación es el punto de partida para contar con el personal más calificado el cual sea capaz de ofrecer mayor y mejor desempeño posible.

Por último la respuesta al objetivo específico N° 3, que se centró en Describir la Situación Actual de la Gestión de Capacitación y Desarrollo ejecutada por el Departamento de Recursos Humanos en el Personal Administrativo de la Empresa, viene dada por las conclusiones obtenidas en los objetivos especifico N° 1 y N° 2, que a manera de conclusión, se determinó que la situación actual de la Gestión de Capacitación y Desarrollo de los trabajadores es muy deficiente.

**Recomendaciones**

De acuerdo al estudio realizado y las conclusiones, se considera necesario plantear las siguientes recomendaciones:

Reestructurar la Gestión de Capacitación y Desarrollo ejecutada por el Departamento de Recursos Humanos de la organización para el mejoramiento de sus funciones, a los fines de que puedan ofrecer a los trabajadores un proceso formativo de calidad y eficiente en cada una de las etapas del mismo.

Crear políticas y normas en relación a la capacitación, adiestramiento y/o formación del personal, a fin de contar con directrices que se lleven a cabo para la consecución de los objetivos del proceso formativo.

Capacitar al personal en función de las necesidades de los trabajadores, para lo cual se requiere un buen Diagnostico de Necesidades de Adiestramiento el busca minimizar las brechas existentes entre la competencias actuales que poseen los trabajadores y las que se requieren en el cargo o puesto de trabajo.

Ejecutar capacitación continua, es decir que la misma se impartida con más frecuente, con el propósito de que el aprendizaje en cada uno de los trabajadores sea más rápido y certero que logre producir en el trabajador un mayor desempeño en sus funciones de trabajo.

Crear Programas de Desarrollo para los trabajadores, los cuales son de gran importancia ya que los mismos tienen como propósito preparar a cada uno de los integrantes del personal con miras al futuro.

Suministrar mayor inversión en el área de formación y desarrollo, ya que la formación de los trabajadores no debe ser vista como un gasto, ya que toda inversión debe generar una ganancia o lo que se llama retorno de la inversión, a mayor capacitación mayor productividad y desempeño laboral.

Utilizar mecanismos e instrumentos de evaluación para medir el aprendizaje obtenido en el trabajador posterior a las actividades de capacitación, con el objetivo de llevar un seguimiento de los resultados obtenidos en la formación de cada trabajador.

Implementar la estrategia de capacitación del coaching organizacional como una forma de capacitación alternativa e innovadora que facilita el aprendizaje de manera personalizada en cada trabajador.

Dar a conocer a todos los trabajadores la estrategia del coaching organizacional, a los fines de ir familiarizándose con la misma, para su posterior aplicación.

Identificar las competencias en cada uno de los trabajadores que se desean desarrollar mediante la aplicación del coaching organizacional.

Seleccionar uno o varios coach certificados para la ejecución y/o aplicación del proceso de coaching organizacional, acorde a las competencias que se desean desarrollar en el personal.

Establecer un cronograma de entrevistas entre el coach y el coachado, de manera tal que se pueda ir ejecutando el proceso de coachig de forma bien planificada y organizada.

Llevar un seguimiento de las actividades del coachig, así como, de los resultados del mismo, a los fines de poder identificar el nivel de efectividad de dichas actividades.

**LISTA DE REFERENCIAS**

Alvarado, A y Montesinos, Y (2000**). Análisis de los programas de capacitación que imparte el INCES en el estado Carabobo. Adiestramiento en empresas.** Trabajo de Grado no publicado Universidad de Carabobo.

Alfonzo, A (2011).**Tipos de coaching. El papel de la psicología y su aplicación.** Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales.

Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** Quinta edición. Caracas, editorial Episteme.

Assef, (2011). **Propuesta de un programa de desarrollo de las competencias actitudinales basado en la aplicación del Coaching, como herramienta clave para la optimización del desempeño del personal de la gerencia media de una empresa metalmecánica, caso: oci-metalmecanica, C.A.** Trabajo de Grado no publicado Universidad de Carabobo.

Benavides de Marcano, A y Fuentes, F (2003).**Guía para la elaboración de manuales de políticas, normas y procedimientos de relaciones industriales**. Universidad de Carabobo.

Chiavenato, I (2000).**Administración de recursos humanos**. Editorial McGraw-Hill. Bogotá Colombia.

Chiavenato, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill. Bogotá Colombia.

Chiavenato, I. (2008). **Gestión del Talento Humano.** Editorial McGraw-Hill. México.

Chirinos de Sánchez, N (2009). **Guía-texto para la selección de personal**. 2da Edición. Dirección de Medios y Publicaciones Universidad de Carabobo.

Davis, J. y Davis, A. (1998).**Effective Training Strategies. A Comprehensive Guide to Maximizing Learning in Organizations.** Berrett-koehler.

Delgado de Smith, Y (2011). **La investigación social en proceso: ejercicios y respuestas.** Tercera edición. Dirección de Medios y Publicaciones Universidad de Carabobo

Delgado de Smith, Y (2011).**Relaciones Industriales: Reflexiones teóricas y prácticas.** Universidad de Carabobo.1era. Edición. Dirección de Medios y publicaciones.. (p. 193-213).

Delgado de Smith, y Colombet, C (2011).**Relaciones Industriales Reflexiones teóricas y prácticas.** Universidad de Carabobo. 1era. Edición Dirección de Medios y publicaciones.

Dessler, G (2000). **Administración de Personal**. 4ta. Edición, México Pearson Educación

Dessler, G (2001). **Administración de Personal**. 8va. Edición, México Pearson Educación.

Dessler, G (2009). **Administración de Recursos Humanos** 11va. Edición, México Pearson Educación.

Díaz, M (2006). **El coaching como herramienta de trabajo para el logro del óptimo desempeño laboral en el departamento de Administración de la empresa Industrias Químicas Madi.** Trabajo de Grado no publicado Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” U.N.E.S.R.

Guido, A y Linero, M (2012). **Estudio de resultados de la aplicación de un programa de Coaching General en la empresa Brightstar de Venezuela como herramienta efectiva comunicacional.** Trabajo de Grado no publicado Universidad de Nueva Esparta.

Hendricks. C. (2007). **Gestionado el Coaching en las Organizaciones**. Editorial McGraw Hill Interamericana.

Hernández, G y Sandoval, L (2011). **Relaciones Industriales Reflexiones teóricas y prácticas.** Universidad de Carabobo. Dirección de Medios y publicaciones. 1era. Edición. (p. 243-262)

Hernandez R, Fernandez, C y Batista P (2006). **Metodología de la investigación.** Editorial McGraw-Hill. México.

James, S, Edward, F, y Gilbert, D (1996) **Administration.** Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. México.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2003).**Administración. Una perspectiva global**. 12ª Edición. Editorial McGraw Hill: México.

Magin R. (2000). **Formación de tutores.** Universidad Bicentenaria de Aragua, Maracay.

Medina, C (2011). **Análisis de capacitación del personal administrativo de la facultad de ingeniería de la Universidad de Carabobo**. Trabajo de Especialización no publicado. Universidad de Carabobo, área de estudios de Postgrado.

Mintzberg, H, y Quinn, J. (1993). **El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.** 2ª Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, México.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). **Educación y Formación en la Práctica**. Articuloen Línea. Disponible en:<http://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/vocational-guidance-and-training/lang--es/index.htm>. (Consulta: 2015, Noviembre 14).

Pestana, F y Stracuzzi, S (2006). **Metodología de la investigación cuantitativa.** Editorial FEDUPEL.

Quintanilla, M y Ulloa, M (2007**). Propuesta de una guía práctica para la aplicación del Coaching como estrategia de liderazgo aplicado a las autoridades y jefes de unidades administrativas de la facultad multidisciplinaria oriental de la universidad de el salvador**. Universidad del Salvador.

Ramírez, N (2011). **La percepción por parte de los trabajadores de los planes de adiestramiento aplicados en la dirección de administración de la Universidad de Carabobo.** Trabajo de Maestría no publicado. Universidad de Carabobo, área de estudios de Postgrado.

Reyes, Y (2013). **Proceso de capacitación en una empresa de servicios aeroportuarios, ubicado en Valencia, Estado Carabobo.** Universidad de Carabobo.

Serpone, A (2013). **La capacitación dentro de un órgano público: estudio realizado en la procuraduría de los trabajadores del Estado Carabobo adscrita al ministerio del poder popular para el trabajo y la seguridad social**. Trabajo de Maestría no publicado Universidad de Carabobo, área de estudios de postgrados.

Shechtman, M (2008). **Executive Coaching: What is it and Why Does it Help**. CPA Practice, Management Forum (pp.15-17).

Sierra, R. (1999).Técnicas de investigación Social Teórica y ejercicios. Décima Edición. Editorial Paraninfo, Madrid.

Tamayo y Tamayo, M (1998**). El Proceso de la investigación científica**. (4ª ed.). Limusa., México.

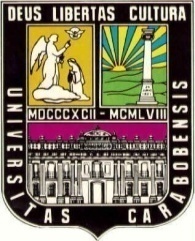
Thompson, A. y Strickland, A. (2004). **Administración Estratégica.** (13a ed.). Editorial McGraw Hill. México.

Useche, M (2004). **El Coaching desde una perspectiva epistemológica.** Revista de Ciencias Sociales.

Werther, W (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de México.

Wolk, L (2008). **Coaching El Arte de Soplar Brasas en Acción.** 2da Edición. Argentina: Editorial Gran Aldea.

**ANEXOS**

****

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

CAMPUS BÁRBULA

**CUESTIONARIO**

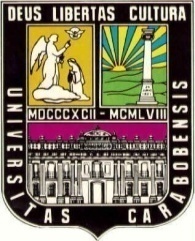
**Instrucciones:**

El presente cuestionario tiene como objetivo de conocer su opinión acerca de diferentes aspectos que giran en torno a la Gestión de Capacitación y Desarrollo dentro de la organización.

Siéntase en libertad de responder de manera sincera a cada pregunta, no hay respuestas buenas o malas, lo que interesa es lo que Ud. Piensa. Esta encuesta es anónima, no se preguntara su nombre ni dirección, sus respuestas son confidenciales.

Asegúrese de responder todas las preguntas, marque con una (**X)** su respuesta, el tiempo estimado de respuesta es de 15 minutos.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **MARQUE CON UNA (X) SEGÚN SEA TU RESPUESTA**: | **SI** | **NO** |
| 1. ¿ha recibido adiestramiento o capacitación dentro de la empresa? |  |  |
| 1. ¿La organización cuenta o dispone de un programa de capacitación? |  |  |
| 1. ¿El departamento de Recursos humanos cumple de manera efectiva la capacitación y el desarrolla de las habilidades, conocimientos y actitudes en el trabajador? |  |  |
| 1. ¿Conoce usted las normas y políticas de formación implementadas por el departamento de Recursos Humanos? |  |  |
| 1. ¿La organización invierte los suficientes recursos para llevar a cabo la formación y el desarrollo de sus competencias (conocimientos, habilidades, actitudes) laborales? |  |  |
| 1. ¿Se imparten acciones formativas bajo la metodología de adiestramiento interno (inducciones, charlas, cursos en aula, talleres)? |  |  |
| 1. ¿Existe la necesidad dentro de la organización de implementar alguna modalidad o estrategia, que permita mejorar la formación y el desarrollo del personal? |  |  |
| 1. ¿La formación impartida, está alineada a las necesidades de capacitación que usted posee? |  |  |
| 1. ¿Ha recibido capacitación fuera de la organización (externa), como por ejemplo: conferencias, foros, congresos, seminarios, entre otros? |  |  |
| 1. ¿Ha participado en adiestramientos bajo la modalidad de realidad virtual (toma de roles, escenarios drásticos, simulaciones)? |  |  |
| 1. ¿La planificación de la actividades o acciones formación están alineadas a las necesidades reales de la organización? |  |  |
| 1. ¿Ejecutan actividades de capacitación orientadas a desarrollar competencias para la solución de problemas y toma de decisiones? |  |  |
| 1. ¿Ha recibido capacitación para el mejoramiento de las relaciones humanas y trabajo en equipo? |  |  |
| 1. ¿El departamento de Recursos Humano ha ejecutado capacitación en la que se requiera un mentor, consejero o Coach como guía? |  |  |
| 1. ¿Cree usted que la Gestión de Recursos Humano, da respuestas ante sus necesidades de capacitación? |  |  |
| 1. ¿Los facilitadores que imparten la formación son altamente competente? |  |  |
| 1. ¿Conoce usted algún programa de crecimiento y desarrollo de los trabajadores, perteneciente a la empresa? |  |  |
| 1. ¿Conoce usted la estrategia de capacitación, bajo la modalidad del Coaching Organizacional? |  |  |
| 1. ¿Cree usted que la estrategia del Coaching Organizacional mejoraría sus capacidades? |  |  |
| 1. ¿Le han impartido conocimientos, habilidades y destrezas, que le permitan a futuro ejecutar funciones en otro cargo o puesto de trabajo? |  |  |
| 1. ¿Los lugares donde se imparte la capacitación son los más apropiados para la ejecución de la misma? |  |  |
| 1. ¿El personal de Recursos Humano es altamente calificado y competente a la hora de planificar y llevar a cabo los procesos de capacitación y desarrollo del personal? |  |  |
| 1. ¿Posterior a la capacitación, se aplica algún tipo de evaluación? |  |  |
| 1. ¿Es tomada en cuenta su opinión a la hora de planificar el programa de formación? |  |  |
| 1. ¿Cree usted que la organización esté dispuesta a la implementación del Coaching Organizacional como estrategia de formación? |  |  |

****

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

CAMPUS BÁRBULA

**ESCALA DE LIKERT**

Se presenta una serie de afirmaciones dirigidas a los trabajadores para identificar el grado de satisfacción que poseen en relación a la Gestión de Capacitación y Desarrollo ejecutada por el departamento de Recursos Humanos de la organización. El instrumento costa de una escala valorativa del uno (1) al cinco (5), en los cuales cada numero representa la medición de la predisposición actual y cuyo significado es el siguiente:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1= | **T.s** | Totalmente satisfecho |
| 2= | **Sat** | Satisfecho |
| 3= | **Ind** | indeciso |
| 4= | **Ins** | Insatisfecho |
| 5= | **T.ins** | Totalmente en insatisfecho |

Con respecto a los siguientes puntos, califique de acuerdo al grado de satisfacción.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Totalmente satisfecho | Satisfecho | indeciso | insatisfecho | Totalmente en insatisfecho |
| **T.s** | **Sat** | **Ind** | **Ins** | **T.ins** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Calidad de la información impartida en las actividades de capacitación y desarrollo. |  |  |  |  |  |
| 1. Gestión de la capacitación por parte del departamento de recursos humano. |  |  |  |  |  |
| 1. Estrategias de capacitación ejecutas por el departamento de recursos humano. (métodos, tácticas, técnicas de capacitación y desarrollo). |  |  |  |  |  |
| 1. Aprendizaje obtenido como producto de la capacitación y el desarrollo recibido dentro de la organización. |  |  |  |  |  |
| 1. Crecimiento de su potencial resultante del desarrollo de competencias laborales (conocimiento, habilidades y destrezas, y actitudes) en su trabajo. |  |  |  |  |  |
| 1. Diagnósticos de necesidades de adiestramiento ejecutado en la empresa. |  |  |  |  |  |
| 1. Mejora del desempeño y la productividad laborar producto de la capacitación recibida. |  |  |  |  |  |
| 1. Frecuencia con la que se realizan las actividades de formación y desarrollo. |  |  |  |  |  |
| 1. Recursos financieros, técnicos y humanos implementados para llevar a cabo la capacitación. |  |  |  |  |  |
| 1. Ejecución y/o cumplimiento del programa anual de formación. |  |  |  |  |  |
| 1. Evaluación de las acciones formativas llevada a cabo por el departamento de recursos humano. |  |  |  |  |  |
| 1. El proceso de capacitación y desarrollo en términos generales. |  |  |  |  |  |