



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



**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL ADIESTRAMIENTO EN UNA
EMPRESA MANUFACTURERA DEL RAMO PAPEL Y CARTÓN
DEL ESTADO CARABOBO**

Bárbula, Julio de 2015



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



**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL ADIESTRAMIENTO EN UNA
EMPRESA MANUFACTURERA DEL RAMO PAPEL Y CARTÓN
DEL ESTADO CARABOBO**

Autores:
Casanova, Wilmer
Manrique, Marly
Romero, Rosxy

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
De Licenciado en Relaciones Industriales.**

Bárbula, Julio de 2015



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



Veredicto

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **PROCESO DE EVALUACIÓN DEL ADIESTRAMIENTO EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA DEL RAMO PAPEL Y CARTÓN DEL ESTADO CARABOBO**, presentado por: CASANOVA WILMER C.I 19.229.146, MANRIQUE MARLY C.I 22.207.318, ROMERO ROSXY C.I 21.587.243, para optar al Título de: Licenciado en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

DEDICATORIA

A lo largo de toda la carrera se presentaron diferentes circunstancias que me han llevado a dedicar las siguientes líneas a todos aquellos que me apoyaron y estuvieron presentes cuando los necesite.

Primeramente a Jehová Dios por guiarme a través de su palabra la biblia en todas las decisiones que he tomado.

A mi Padre Freddy. Por siempre inculcarme la importancia del estudio y brindarme su apoyo incondicional. Siempre estarás en mi presente. Muy pronto nos volveremos a ver mediante Jehová.

A mi abuela Ana. Que con sus constantes llamadas y mensajes siempre estuvo pendiente de mí en todo momento y brindando su apoyo para continuar. Gracias por confiar en mí.

A mi amada esposa Romina. Mi compañera incondicional, por brindarme su apoyo, estímulo y confianza para lograr las metas propuestas, y enseñarme a ser una mejor persona.

Al señor Roberto y a la señora María por preocuparse por mí y estar allí cuando lo he necesitado.

A mi hermano Eddy, compañero de juegos para que le sirva de fuente estímulo y ánimo para lograr sus metas.

Wilmer Casanova

DEDICATORIA

En primer lugar a mi hermosa familia, mis padres **Hernán Manrique** y **Milvia Pereira** por ser mis motores de vida, por todos los valores que han sembrado en mí, la constancia y determinación que en especial mi madre me ha enseñado, hoy en día podemos ver los frutos de muchos años de esfuerzo. A mi hermano **Jesús Manrique** por siempre estar conmigo y ser mi fiel compañero, eres lo mejor.

Dedico este logro, a la persona que desde que llego a mi vida me ha enseñado a sonreír de una manera diferente, gracias mi amor por tu tiempo, dedicación, comprensión, por muchas veces poner a un lado la comodidad para poder ayudarme, eres mi mayor regalo **Angel Guédez**

Marly Manrique

DEDICATORIA

A **Jehová Dios** por haberme darme la sabiduría y haberme permitido lograr mi meta.

A mis **Padres** porque son mi pedacito de cielo, por inculcarme buenos valores y porque los amo más que a todo en mi vida.

A mis **hermanos** por apoyarme en todo momento, porque son unos de mis primeros pensamientos en todo momento, al querer lograr una meta, ellos están presentes para tener inspiración.

A mis **sobrinos chiquititos** porque son como mis hijos.

A mi cuñada **Beatriz** porque es como una hermana, siempre me está apoyando y consintiendo como una hermana mayor.

Rosxy Romero

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Jehová Dios por darme salud, protección y fuerzas para seguir adelante.

Son muchas las diferentes palabras que puedo utilizar para expresar mi total agradecimiento a todos los que me apoyaron en los diferentes pasos que he dado en toda mi vida. A mi papa que siempre estuvo allí cuando lo necesite que me guió a lo largo de mi crecimiento y desarrollo de todo mí ser. Gracias por apoyarme, por confiar en mí, por estar a toda hora cuando te necesite y enseñarme todo lo que se.

A mi esposa, que con su amor, ejemplo y animo me sirvieron de soporte para lograr los objetivos y crecer juntos para cumplir nuestras metas.

Mi hermano Eddy gracias por querer ser parte siempre de mi vida para apoyarnos en los momentos difíciles que hemos pasado, mi abuela Ana, mis tías Sonia y Cioly por su estímulo y ánimo para seguir adelante, al Sr Roberto y la Sra María T por aceptarme como parte de su familia y brindar su apoyo para continuar con esta meta.

A todas las personas que nos guiaron en el camino para construir nuestro trabajo, los Prof. Beatriz Pérez, Gladys Hernández y José Guerra.

Wilmer Casanova

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a **Dios**, por darme sabiduría, fuerza y salud durante toda mi vida, te doy gracias Padre por cumplir uno de mis sueños, gracias a Ti esto fue posible.

Quiero hacer un especial agradecimiento a los padres de mi amiga y compañera de tesis, **Iris Nieves y Arquímedes Romero**, por abrirme las puertas de su hogar durante estos 5 años, muchas gracias por hacerme sentir en familia que bueno es encontrar personas excelentes como ustedes.

Agradezco a las profesoras **Beatriz Pérez y Gladys Hernández**, por ser fuente de gran ayuda para nuestro Trabajo de Grado.

Por último, a mis amigos y compañeros de tesis, **Rosxy Romero y Wilmer Casanova**, fueron muchos los días de trabajo, risas, peleas, pero gracias a Dios y nuestro esfuerzo **JUNTOS LO HEMOS LOGRADO.**

Gracias Dios

Marly Manrique

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a **Jehová Dios**, por darme vida, salud, sabiduría y por permitirme lograr mis sueños.

A mis maravillosos padres **Iris Nieves** y **Arquímedes Romero**, por darme su apoyo incondicional, animarme cada día a seguir adelante, por la gran educación y motivación a lograr mis metas.

A **Milvia** por dejarme ser como parte de su familia.

A **Roberto** y **María**, por su gran colaboración y apoyo en muchos momentos.

Mis **amigos Marly** y **Wilmer**, por su gran ayuda y apoyo en este gran trabajo como compañeros de tesis.

A **Smurfit Kappa**, división **Molino Valencia** por permitirnos ejecutar el trabajo en su organización.

A los profesores de la Universidad de Carabobo porque ellos fueron parte importante de este gran logro, gracias especialmente a las Profesoras **Beatriz Pérez** y **Gladys Hernández**.

Rosxy Romero



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



**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL ADIESTRAMIENTO EN UNA
EMPRESA MANUFACTURERA DEL RAMO PAPEL Y CARTON DEL
ESTADO CARABOBO.**

Autores: Casanova Wilmer; Manrique Marly; Romero Rosxy.

Tutora: Prof. Beatriz Pérez.

Fecha: Junio, 2015.

RESUMEN

El adiestramiento simboliza un proceso integral formativo, mediante el cual se aplica e imparte distintos conocimientos así como también el desarrollo de habilidades y destrezas, con el propósito de generar nuevos conocimientos al ocupante del cargo en el puesto de trabajo, por lo tanto la organización debe realizar seguimiento a la necesidad de aprendizaje de los trabajadores y la forma a evaluar la acción formativa, con el propósito de lograr la transferencia del aprendizaje. En la empresa estudio existe un sistema de adiestramiento con una planificación anual sin embargo no llevan el proceso de evaluación. Es por ello, que el presente estudio tiene como objetivo general analizar el proceso de evaluación del adiestramiento en una empresa manufacturera del ramo papel y cartón. Para el logro del mismo fue necesario describir la situación actual de proceso de evaluación del adiestramiento de la empresa estudio, Identificar los aspectos que debe contener la evaluación del adiestramiento para así finalmente formular recomendaciones que contribuyan a mejorar el proceso de evaluación de adiestramiento en la empresa objeto de estudio. El presente, se enmarcó en una investigación de tipo descriptiva, de diseño no experimental de campo, para el cual se aplicó un cuestionario compuesto por 19 afirmaciones tipo Likert, una de selección múltiple y una entrevista semi-estructurada, como instrumento de recolección de datos, se trabajó con una muestra de 31 supervisores. Los hallazgos encontrados sirvieron para formular recomendaciones para la mejora del proceso de evaluación de adiestramiento en la empresa manufacturera dedicada a la fabricación de papel y cartón, de esta manera se pudo concluir que es clave la evaluación del proceso de adiestramiento, para conocer el nivel de transferencia de aprendizaje.

Palabras Clave: Adiestramiento, Evaluación, Aprendizaje



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



**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL ADIESTRAMIENTO EN UNA
EMPRESA MANUFACTURERA DEL RAMO PAPEL Y CARTON DEL
ESTADO CARABOBO.**

Autores: Casanova, Wilmer; Manrique, Marly; Romero, Rosxy.

Tutora: Prof. Beatriz Pérez.

Fecha: Junio, 2015.

ABSTRACT

Training symbolizes a training comprehensive process by which it applies and teaches different skills and the development of skills and abilities, in order to generate new potential occupant of the position in the workplace, therefore the organization must perform monitoring the learning needs of workers and how to evaluate the training, with the aim of achieving the transfer of learning. In the company study, a system of training conducted through the annual planning, but do not run the assessment process. It is for this reason that the present research is to analyze the overall evaluation of the training process in a manufacturing company in the industry paper and cardboard. To achieve it, it was necessary to describe the current situation of the evaluation process of training the company study, identify the aspects to be included evaluation of training, and so finally make recommendations to help improve the process of evaluation of training in Company study. Herein, a descriptive type research, non experimental field design, for which a questionnaire with 20 Likert statements and a multiple choice and semi-structured interview was applied falls; Moreover, as data collection instrument, we worked with a sample of 31 supervisors. The findings served to make recommendations for improving the process of evaluation of training in the manufacturing company dedicated to the manufacture of paper and cardboard, so it was concluded that monitoring of learning is a key process in the evaluation of training actions.

Keywords: Training, Evaluation, Learning.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	vii
RESUMEN	x
ÍNDICE DE GENERAL	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
ÍNDICE DE CUADROS	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
INTRODUCCIÓN	xviii
SECCIÓN I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	20
Objetivos de la Investigación	25
Justificación de la Investigación	26
SECCIÓN II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la Investigación	28
Bases Teóricas	35
Importancia del Adiestramiento en las Organizaciones	35
Enfoques o Procesos Administrativos del Adiestramiento	36
Modelos de Evaluación del Adiestramiento	42
Modelo de Evaluación de los Cuatro Niveles de Donald Kirkpatrick	42
Modelo de Evaluación de los Cinco Niveles o del ROI de Jack Phillips	45
Modelo de Evaluación de Nerza Rey	47

Descripción de la Empresa Estudio	49
Definición de Términos Básicos	50
SECCIÓN III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación	54
Nivel de Estudio	55
Diseño de la Investigación	56
Estrategias Metodológicas	57
Población	61
Muestra	62
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos	64
Validez del Instrumento	66
Confiabilidad del Instrumento	67
SECCIÓN IV	
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Análisis y Presentación de los Resultados	69
CONCLUSIÓN	95
RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
ANEXOS	102

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No.	Pág.
1 Modelo de Evaluación de Kirpatrick	43

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.		Pág.
1	Técnico Metodológico/ Operacionalización de las variables	59
2	Composición de la población	62
3	Afijación proporcional de la muestra	63
4	Matriz de opinion sobre entrevista	72
5	Análisis de resultados	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nro.	Pág.
1 Distribución porcentual de la muestra según la necesidad inmediata del trabajador postulado.	74
2 Distribución porcentual de la muestra según aplicabilidad del instrumento para detectar necesidad de adiestramiento.	75
3 Distribución porcentual de la muestra según la importancia de formular los objetivos previos al adiestramiento.	76
4 Distribución porcentual de la muestra según aprueba el contenido del adiestramiento antes de ser impartido.	77
5 Distribución porcentual de la muestra según la participación del supervisor en el planteamiento de objetivos del adiestramiento.	78
6 Distribución porcentual de la muestra según el criterio de dar a conocer al trabajador lo que se espera de él.	79
7 Distribución porcentual de la muestra según la aplicabilidad de evaluación de conocimientos previa a la acción de adiestramiento.	80
8 Distribución porcentual de la muestra según dimensión de desempeño antes del adiestramiento.	81
9 Distribución porcentual de la muestra según la aplicabilidad de evaluación, para determinar la conformidad de los participantes luego de ser adiestrado.	82
10 Distribución porcentual de la muestra según la evaluación de lo aplicado en el puesto de trabajo.	83
11 Distribución porcentual de la muestra según se haga seguimiento de la transferencia del aprendizaje en los puestos de trabajo.	84
12 Distribución porcentual de la muestra según la aplicabilidad de las pruebas de conocimiento a los participantes durante el adiestramiento (en los casos de formación técnica).	85
13 Distribución porcentual de la muestra según la necesidad de aplicabilidad de la evaluación pre-adiestramiento.	86

14 Distribución porcentual de la muestra según la de la evaluación post-adiestramiento.	87
15 Distribución porcentual de la muestra según el registro del perfil conductual del participante, luego de ser adiestrado.	88
16 Distribución porcentual de la muestra según los registros de los cambios cognitivos de los participantes.	89
17 Distribución porcentual de la muestra según el registro estadístico de los resultados obtenidos del adiestramiento.	90
18 Distribución porcentual de la muestra según el registro de lo planificado en las acciones formativas.	91
19 Distribución porcentual de la muestra según los recursos necesarios para la ejecución del adiestramiento.	92
20 Distribución porcentual de la muestra según la manera en que deberían evaluarse todos los adiestramientos aplicados a los trabajadores.	93

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el adiestramiento es uno de los procesos claves dentro del marco empresarial, tal es su importancia que mediante el mismo dará lugar y soporte al alcance de metas y objetivos trazados, es por ello, que las organizaciones cada vez están más involucradas con el proceso de adiestramiento y la correcta manera de impartir y fomentar el mismo.

Es importante mencionar la amplitud que corresponde cuando se habla de adiestramiento ya que este integra una serie de subsistemas, tales como en su fase inicial corresponde a la detección de necesidades de adiestramiento, posteriormente la planificación de ese inventario realizado, en tercer lugar la ejecución de la acción formativa, y por último la fase de evaluación.

Es oportuno destacar, la última fase señalada como la evaluación del adiestramiento, ya que mediante ella se dará a conocer los resultados obtenidos de las capacitaciones impartidas, y si evidentemente hubo aplicación de los conocimientos que se pretendían transmitir al puesto de trabajo.

Durante el desarrollo de la presente investigación titulada “Proceso de evaluación del adiestramiento en una empresa manufacturera del ramo papel y cartón del Estado Carabobo” se presenta una estructura conformada por cuatro (04) secciones, cuyos objetivos se presentan de manera detallada a continuación:

SECCIÓN I, EL PROBLEMA: Donde se expresa la situación que conduce al problema, este transita en que la empresa objeto de estudio ejecuta adiestramientos producto del DNA, mas no existe evaluación de las capacitaciones impartida, que pueda dar respuesta al cumplimiento de procedimientos, por motivo tal, no se podrá comprobar la correcta aplicación de conocimientos en el puesto de trabajo.

SECCIÓN II, MARCO TEORICO REFERENCIAL: En este se realiza una revisión de antecedentes y referencias con el fin de fundamentar la presente investigación, también se desarrollan las bases teóricas que servirán de guía para el conocimiento del proceso de evaluación.

SECCIÓN III, MARCO METODOLOGICO: Se plantea el tipo de investigación no experimental cuantitativa, ya que se recogerán y analizarán datos sobre variables determinadas de estudio, así como también el nivel de la investigación, la cual es descriptiva por el análisis sistemático de los componentes del fenómeno estudiado, con la finalidad formular recomendaciones que contribuyan a mejorar el proceso de evaluación del adiestramiento en una empresa manufacturera del ramo de papel y cartón ubicada en el estado Carabobo.

Por otra parte el diseño de la investigación es experimental de campo, ya que, al realizar la investigación ya están dadas las variables y para la recolección de datos, se empleó la guía de entrevista semi-estructurada y el cuestionario de preguntas cerradas y polinómicas, es decir, con opciones de respuestas que utilizan para su aplicación un rango de cinco opciones de respuesta, en lo que se denomina escala de Likert.

SECCIÓN IV, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS: En este se muestra la interpretación realizada a los resultados arrojados por la aplicación de la encuesta a los supervisores de la empresa objeto estudio, y se refuerza con la entrevista semi-estructurada aplicada Superintendente de Personal y RRHH, donde se sustenta en la teoría desarrollada en la sección II correspondiente al marco teórico referencial; el análisis e interpretación de los resultados incluye los gráficos circulares.

SECCIÓN I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El adiestramiento es considerado como un proceso formativo, mediante el cual se aplica e imparte distintos conocimientos así como también el desarrollo de habilidades y destrezas, con el propósito de generar nuevas ideas y potencialidades al ocupante del cargo. De este modo, el adiestramiento es la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones de contar con personal capacitado y productivo, ya que el mismo cumple el rol de asegurar la excelencia y estandarización de las operaciones en pro a los objetivos planteados.

Como lo menciona Schuler, R. (2005) “el adiestramiento tiene como objetivo la adquisición y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades, para ello se debe determinar las necesidades de adiestramiento, fijar los objetivos deseados, seleccionar los métodos de instrucción, implementar el programa y evaluar los logros” (p.37). Por otra parte Cejas, M. y Grau, C. (2007), consideran que “el adiestramiento desde la empresa consigue aumentar su potencial y desde las personas que la integran, busca mejorar y aumentar sus potencialidades” (p.120).

Basado a lo anterior, es necesario señalar la necesidad que poseen las organizaciones en cuanto a la falta de conocimiento en su personal, motivo por el que es factible la existencia de un modelo sistemático de adiestramiento estando conformado por cuatro elementos: el Diagnostico de Necesidades de Adiestramiento (DNA) constituido por el inventario de brechas y necesidades que posee un trabajador dentro de la organización; la Planificación respondiendo a cada una de las

necesidades detectadas donde se establece el que, como, cuando, donde y quien debe adiestrar; la Ejecución darle acción a esa planificación; finalmente la Evaluación subsistema donde se aprecia los resultados del adiestramiento realizado.

El adiestramiento simboliza un proceso integral donde la responsabilidad es parte de la empresa así como también del trabajador; de esta manera la organización debe ser garante del enlace de la necesidad de adiestramiento y la forma a evaluar con el propósito de ser más competitivos, por otra parte, en los trabajadores debe existir el compromiso y motivación para garantizar la transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo.

De lo antes mencionado, se recalca el último subsistema del adiestramiento correspondiente a la evaluación, el cual posee una importancia estratégica contribuyendo al logro efectivo del proceso, cabe destacar que es considerado el más complejo de realizar. Sin embargo, es necesario definir la evaluación del adiestramiento como la correcta adquisición de recursos donde exista la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo. Rey, N. (2005) expresa “el proceso de evaluación de adiestramiento como la clave para mejorar en la calidad, eficacia y efectividad” (p.194).

De este modo, siendo la evaluación un proceso clave dentro del adiestramiento, surge la siguiente interrogante ¿Por qué se evalúa? La respuesta, se ve aunada al interés de la organización en observar el mejoramiento progresivo del personal en el puesto de trabajo, así como el porcentaje de cumplimiento de los objetivos empresariales generados por los cambios obtenidos en las capacitaciones impartidas.

Dicho esto, el éxito derivado del proceso de adiestramiento, no se encuentra únicamente en la capacidad de detección, planeación y ejecución para la adquisición de conocimiento, habilidades y destrezas ya sea técnica y/o actitudinal que realice la

organización, siendo esta dependiente de las distintas maneras de evaluar una acción formativa.

En el marco empresarial se muestra cómo se van desarrollando y generando nuevas visiones competitivas y de mejora, por lo cual se puede destacar que la evaluación del adiestramiento es un punto de interés para todo el personal, con el objetivo de agregar importancia a las actividades llevadas a cabo dentro de la organización.

Sin embargo, la realidad en muchas organizaciones según Newstrom, citado por Kraiger (2002). “No siempre se logra generar los resultados esperados, dado que la mayoría de las veces, no se hace ningún tipo de seguimiento, ni evaluación que estimule lo que ellos aprendieron a través de los programas de capacitación”. Por otra parte Rey, N. (2013) destaca que la evaluación del adiestramiento se define como:

Un proceso clave de gestión, mediante el cual se analiza información antes, durante y después de una actividad formativa para obtener resultados cualitativos y cuantitativos que demuestren en forma objetiva los cambios ocurridos en el desempeño del trabajador y su impacto en los resultados del negocio, como consecuencia del entrenamiento recibido. (p.265)

Como lo expresa Rey, N. (2013) “Si las organizaciones tienen un sistema de evaluación del adiestramiento, lograrán crear cultura de medición y seguimiento que permitirá mejorar la calidad, eficacia y rentabilidad del proceso de adiestramiento y desarrollo”. (p265)

De esta forma, surge la importancia de analizar el proceso de evaluación del adiestramiento que se lleva a cabo en las organizaciones, con el objeto de procesar

información, cuantitativa que permita dar respuesta eficaz sobre los logros y metas alcanzadas de todos los procesos de adiestramiento y desarrollo del personal.

El panorama descrito en los párrafos anteriores, sirve para definir el problema que se presenta en la organización objeto de estudio, una empresa manufacturera del ramo papel y cartón, donde surge la importancia de analizar el proceso de evaluación del sistema de adiestramiento, dado que no existe las herramientas para conocer los beneficios de programas de adiestramiento del personal en la organización.

En este sentido, dentro de la empresa referida no se lleva un sistema de evaluación del adiestramiento que responda al cumplimiento de los procedimientos establecidos y por ende hay dificultades para determinar la transferencia del aprendizaje. Actualmente existe un interés en la organización por medir el impacto de las acciones formativas, producto de un proceso de adiestramiento, que conlleve a determinar lo aprendido.

De este modo, en respuesta a la problemática detectada, se plantea describir la situación actual del adiestramiento de la empresa objeto de estudio, con el fin de determinar los factores que inciden en la evaluación del mismo, de esta manera identificar los aspectos que debe contener la evaluación del adiestramiento y formular recomendaciones que contribuyan a mejorar el proceso de evaluación del sistema de adiestramiento en la empresa objeto de estudio.

Una vez elaborado el planteamiento del problema y con el propósito de servir como guía a la investigación conducente en la empresa objeto de estudio, se debe dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual del proceso de

evaluación del adiestramiento del personal de la empresa objeto de estudio? ¿Qué aspectos debe contener la evaluación del adiestramiento de la empresa objeto de estudio? ¿De qué forma se puede obtener un mayor aprovechamiento del proceso de evaluación del adiestramiento?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el proceso de evaluación del adiestramiento en una empresa manufacturera del Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Describir la situación actual del proceso de evaluación del adiestramiento en una empresa manufacturera del Estado Carabobo.

Identificar los aspectos que debe contener el proceso de evaluación del adiestramiento en una empresa manufacturera del Estado Carabobo.

Formular recomendaciones que contribuyan a mejorar el proceso de evaluación de adiestramiento en una empresa manufacturera del Estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

La evaluación del adiestramiento es de vital importancia en las organizaciones, ya que de esta manera se puede conocer los resultados de adiestramiento como elemento clave que permitirán el logro de objetivos, conociendo la evaluación como un aspecto importante para alcanzar el éxito de las organizaciones, se puede decir que, la misma consiste precisamente en garantizar que la gestión de recursos humanos se encuentre alineada de forma pertinente con la implementación de su dirección estratégica. Es decir, que se promueva un equilibrio entre la planificación propuesta por la dirección y un fortalecimiento de las habilidades del personal en función a las necesidades.

Al respecto conviene decir que la Gestión de Recursos Humanos juega un papel protagónico para la competitividad empresarial, destacando la importancia y formación del personal como un proceso que permite revalorizar sus capacidades, puestos de trabajo y desempeño. Investigar entonces, hasta qué punto el adiestramiento se traduce en el proceso integral del hombre; comprendiendo la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter, la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por los trabajadores, para alcanzar la excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades, respondiendo que tan efectivo ha sido el sistema de adiestramiento impartido a los mismos.

Es importante destacar, que generalmente las organizaciones realizan adiestramiento sin fomentar y establecer un plan de capacitación, solo por el cumplimiento del marco legal. Sin embargo, es necesario mencionar el impacto que tendrá el promover la evaluación para observar cuanto se cumplió lo planificado, una vez ejecutada la acción formativa. Un aspecto importante a destacar es establecer los

cambios conductuales y técnicos. Sin duda la correcta evaluación del adiestramiento permitirá el logro continuo de los objetivos organizacionales.

Es por ello que la evaluación en las acciones de adiestramiento, por medio de instrumentos confiables, se convierte en una herramienta de inversión, ya que agilizará la toma de decisiones y la solución de problemas a corto mediano y largo plazo, incrementando la productividad de los trabajadores, así como la forma de realizar su labor.

Por tal motivo, la presente investigación propone el análisis del proceso de evaluación del adiestramiento en una empresa manufacturera del Estado Carabobo, con el propósito de aumentar los recursos y actitudes de los individuos, es decir, la capacidad humana. De esta manera, el adiestramiento del personal se ha transformado en una necesidad estratégica para las organizaciones comprometidas a producir resultados sin precedentes en las actividades que realizan.

Dicho tema de estudio resulta relevante en la línea de investigación “Educación y Trabajo” debido a que el mismo se enmarca en la formación como proceso para adquirir conocimientos habilidades, destrezas y asumir determinadas actitudes, resaltando así la relevancia de la educación laboral a la luz de las transformaciones en el mundo del trabajo.

En este sentido, las investigaciones que innovan a través de la aplicación del conocimiento son de gran importancia tanto para futuros investigadores y para la Universidad de Carabobo, ya que el éxito de estos trabajos se traduce en la evolución del conocimiento aplicado y en prestigio para esta casa de estudio.

SECCIÓN II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El Marco Teórico Referencial, de acuerdo con Arias (2006:29) “comprende una revisión de los trabajos previos realizados sobre el problema en estudio y de la realidad contextual en la que se ubica”. Dependiendo de la naturaleza del trabajo, este puede comprender aspectos teóricos, conceptuales, legales, situacionales de la realidad objeto de la investigación u otros según convenga al caso. Su función es brindar coherencia documental y veracidad a la investigación, estructurándose en: antecedentes del estudio, bases teóricas y definición de términos básicos.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes se pueden entender, de acuerdo a lo explicado por Arias (ob. cit.) como “todos aquellas investigaciones que preceden a la que se está realizando. Son los estudios relacionados con el objeto de estudio presente en la investigación” (p. 31). Por lo tanto, con el fin de destacar su relevancia, y proporcionar sustento teórico que permita mayor comprensión, se procedió a la revisión de diversos trabajos previos relativos al objeto de estudio, los cuales sirven de base para el desarrollo documental de este trabajo y presentarlos como antecedentes bibliográficos. Entre dichas revisiones se puede mencionar las siguientes:

Manzo, J. y Quiroz, A. (2012), **Análisis del Programa de Formación de Supervisores (PFS), desde la perspectiva del modelo de transferencia de aprendizaje. Caso: Planta Cervecera del estado Carabobo**, trabajo de investigación para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales en la

Universidad de Carabobo. Venezuela. No publicado. En esta investigación los autores plantean como objetivo general analizar el Programa de Formación de Supervisores (PFS), desde la perspectiva del modelo de aprendizaje impartido al área de envasado de una planta cervecera durante el período 2009-2010.

La investigación en la que se hace referencia busca evaluar dicho programa en función de la transferencia del aprendizaje alcanzado. Para lograr este objetivo se procedió a caracterizar la metodología instruccional del programa, la descripción de tres niveles (organizacional, ocupacional, e individual) y la determinación de las tasas de transferencias de aprendizaje. Metodológicamente, el estudio se enmarcó en la investigación de campo de tipo documental y descriptiva. Así mismo, las autoras. Recolectaron la información necesaria para el logro del objetivo planteado en una muestra de 26 supervisores de una población conformada por 72 de ellos, pertenecientes al área de envasado de la empresa estudiada. Los hallazgos logrados fueron en función de la transferencia de aprendizaje, para ello procedieron a caracterizar la metodología instruccional del Programa de Formación Supervisoría, por lo tanto, identificar esa transferencia de aprendizaje una vez culminado el Programa de Formación.

La importancia de mencionar la anterior investigación radica en que su centro de análisis es el Programa de Formación de Supervisores, donde se planteó determinar la transferencia de aprendizaje a los tres niveles (organizacional, ocupacional e individual) ya que estos permitirán identificar hasta que punto se cumplió con lo planificado al impartir la capacitación.

Chirinos, A. Colina M. y Rojas, Y. (2011), **Evaluación del Programa de Formación al Personal como herramienta de gestión de la empresa Hidra-Lite ubicada en el municipio Valencia, Estado Carabobo**, Trabajo Especial de Grado para obtener el

título de Licenciados en Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo. Venezuela. No publicado.

El objetivo general se basó en evaluar el programa de formación al personal como herramienta de gestión, con el fin de mejorar el desempeño organizacional en la empresa Hidra-Lite C.A. La metodología que se llevó a cabo fue de naturaleza descriptiva y con diseño de campo, donde se utilizó como técnica de recolección de datos y el cuestionario, siendo aplicado a una muestra censal de quince (15) trabajadores. Entre las conclusiones del estudio se menciona que la dinámica económica del presente, hace necesario adaptarse a los requerimientos competitivos del mundo empresarial, donde las organizaciones son concebidas como redes del conocimiento, con la capacidad de promover e instruirse, apoyándose en profesionales integrales consientes de la realidad a la que se enfrenta dicha sociedad, por consiguiente se propone evaluar estrategias basadas en un programa de formación para la mejora del desempeño laboral de la gerencia, con la finalidad de enriquecer la productividad en la organización.

Asimismo, la relación y el aporte de la investigación referida con el presente estudio, se encuentra que para el logro de sus objetivos, se identifican los factores que inciden directamente en la evaluación de los empleados respecto al adiestramiento impartido, así como establecer las recomendaciones dentro de un contexto gerencial, para luego formular herramientas que permitan mejorar el proceso de evaluación del adiestramiento, para obtener el mayor provecho para la empresa y sus trabajadores.

Ramírez y Tang (2012). **Estrategias que permitan maximizar la efectividad en la capacitación y adiestramiento profesional, del personal del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo.** Trabajo Especial de Grado para obtener el título de Licenciados en Administración de Empresas en la Universidad Nueva Esparta, Caracas. No publicado.

El estudio tuvo como objetivo general diseñar estrategias que permitan maximizar la efectividad en la capacitación y adiestramiento profesional, del personal del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo en el departamento de Detección de Necesidades y Adiestramiento, a fin de obtener un mejor rendimiento en el desempeño de sus labores. Por otra parte, La investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, sustentada en una investigación de campo de tipo evaluativo y con apoyo documental, La población quedó delimitada a 100 personas que conforman el Departamento de Detección de Necesidades y Adiestramiento, distribuidos de la siguiente forma Gerente de Departamento, Jefes de Unidad y Sección y Personal que conforma la gerencia directiva, Para recolectar la información se llevó a cabo la observación directa y un cuestionario con el uso de escala de Likert de preguntas abiertas y cerradas. Los autores concluyen que la implementación de nuevas estrategias de capacitación y adiestramiento, se produce por causas de unas estrategias que debieron estar claras, definidas y distribuidas a todos los que integran el personal de dicho departamento, esto se debe a un incorrecto manejo del manual de adiestramiento dentro de la organización.

La relación del referido estudio con la presente investigación se encuentra en el énfasis que da a la capacitación y el adiestramiento como elementos fundamentales para el crecimiento y desarrollo de las empresas a nivel de recurso humano ya que sin estos dos factores las empresas comienzan a tener efectos perjudiciales tanto en el ámbito empresarial como el ámbito profesional de cada uno de los individuos que integran a la misma que se ven afectados.

Castellano, Olachea y Otero (2005). **Evaluación del proceso de adiestramiento aplicado en el área de soplado convencional de la empresa Alpla de Venezuela S.A.** Trabajo de grado para optar al Título de Licenciadas en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo. No publicado.

El mismo tuvo como propósito evaluar el proceso de adiestramiento aplicado en el área de Soplado Convencional de la empresa objeto de estudio, con el fin de identificar oportunidades de mejora, estuvo enmarcada bajo la tipología descriptiva, ya que busca especificar las características primordiales de un fenómeno, se realizó encuesta para la recolección de datos se aplicó dicho instrumento al personal de nómina diaria, y para complementar se usó una entrevista semi-estructurada al gerente de Recursos Humanos, obteniendo como resultados ciertas debilidades, susceptibles de ser mejoradas o corregidas al incorporar otros elementos y estrategias al proceso que sea óptimas para el logro de los objetivos que se plantee con respecto al adiestramiento del Recurso Humano.

El estudio mencionado plantea una similitud con la investigación que se desea realizar, en cuanto a que ambos pretenden analizar el proceso de evaluación del adiestramiento, así como describir los elementos que debe contener y sus características del adiestramiento aplicado al personal, lo cual servirá de base para la toma de metodología a realizar en cuanto a los objetivos planteados.

Nerza Rey de Polanco (2005). **Influencia de las evaluaciones de entrenamiento sobre la transferencia de aprendizaje, la experiencia en una Corporación Multinacional Venezolana_ Americana**, presentada como trabajo de ascenso para optar a la categoría de profesor titular.

Consistio en lograr un rendimiento en los índices de transferencia del entrenamiento desde el aula hasta el puesto de trabajo. Intenta demostrar que un sistema formal de evaluación de entrenamiento y desarrollo implementado antes de la acción de capacitación y posterior a ella, puede influenciar en forma positiva la tasa de transferencia de aprendizaje de los entrenados.

Se utilizó un diseño metodológico mixto cuantitativo predominante y cualitativo como enfoque secundario obteniendo información desde tres 3 enfoques diferentes cuestionarios, entrevistas, y data obtenida desde los reportes de la empresa sobre la tasa de transferencia de cada participante. Llegando a concluir que los sistemas tradicionales de evaluación como técnicas reactivas, deben ser sustituidos por sistemas predicativo que ayuden a canalizar los esfuerzos del adiestramiento hacia programas factibles a ser aplicados y aprovechados en toda su magnitud, minimizando de esta forma la realización de actividades de adiestramiento improductivas que solo dejan un certificado al participante y una estadística de cumplimiento de logros de adiestramiento para la organización.

Dicha Investigación proporcionó a los investigadores conocimientos, teóricos, prácticos así como estrategias metodológicas para el proceso del adiestramiento, además de conocer que las evaluaciones influyen a que los programas de adiestramiento sean más efectivos debido al impacto que causa en los participantes.

Rodríguez y Olaya (2004), **Evaluación del Proceso de Adiestramiento utilizado para el departamento de atención al cliente de la Empresa Telecomunicaciones Movilnet C.A., con sede en la ciudad de Valencia. Estado Carabobo.** Trabajo de grado para optar al Título de Licenciada en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo. No publicado.

Tuvo como propósito la evaluación del adiestramiento, a través de la investigación de tipo factible de campo, incluyendo la recolección de datos por medio de la encuesta aplicada y la entrevista semi-estructurada; la información recibida fue tabulada porcentualmente, y finalmente los resultados obtenidos, las autoras concluyeron que es importante resaltar en el empleado la significación y el valor que tienen el aprendizajes que puede brindarle la empresa al realizar un programa de capacitación ante cualquier necesidad de cambio, ya sean tecnológicos, estructurales

o de contenido. Así mismo determinaron que la evaluación del adiestramiento forma parte de una de las herramientas principales para el proceso de formación del recurso humano. Aún cuando la fase de formación es considerada por muchas empresas como un gasto; es la parte del proceso más importante para identificar los resultados efectivos del negocio.

La relación del trabajo referido con la presente investigación, radica en que ambas proponen como instrumento de recolección de datos la encuesta y la entrevista semi-estructurada pertinente al proceso de evaluación del adiestramiento así como su tabulación respectiva para cuantificar los resultados de una manera objetiva y precisa que permita ver los resultados detalladamente.

Bases Teóricas

Respecto a las bases teóricas, Balestrini (2008:43) expresa que estas “son un cuerpo de ideas explicativas coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas, armadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación envolvente pero limitada, acerca de las causas que expliquen la fórmula del problema de la investigación”; es decir, son los aspectos conceptuales y teóricos que se ubicarán en el problema de la investigación que están directamente relacionados con las variables del trabajo de grado.

Importancia del Adiestramiento en las Organizaciones

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

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

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

- a) Debe estar dirigido a conductas específicas en situaciones o tareas específicas.
- b) El resultado debe producir cambios en la conducta o actuación de los individuos.
- c) Debe mejorar la eficiencia de la empresa.
- d) Debe ser sistemático, es decir, cuidadosamente planificado, implementado de manera innovadora y rigurosamente evaluado.

Para tal efecto, el adiestramiento debe situar las experiencias de aprendizaje hacia lo positivo complementándolas y reforzándolas con actividades planeadas, orientado a que en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar con mayor rapidez sus conocimientos, destrezas y habilidades que los beneficien a sí mismos. Como complemento, Stoner (2006:62), indica que “en el adiestramiento se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo”, por lo señalado, las principales razones para aplicar un adiestramiento sistemático, podría ser: aumento de la producción, mejoras de la calidad del trabajo, menos derroche de materiales, entre otros factores.

Enfoque o proceso administrativo para el adiestramiento

Administrar es promover acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor forma a la realización de los objetivos. Por lo cual, puesto que el adiestramiento se orienta a la modificación y mejoramiento de conductas, habilidades o destrezas para el logro de dichos objetivos, es de vital importancia que

el facilitador como administrador de esta función maneje y aplique los cuatro principios de la administración: planeación, organización, ejecución y evaluación.

De acuerdo a Pinto, R. (2002) la evaluación es: “la medición y en algunos casos la corrección de las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica comparar lo alcanzado con lo planeado” (p.57).

Ahora bien, el contenido del adiestramiento puede incluir cuatro formas de cambios de la conducta:

1. Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de los programas de adiestramiento, en forma de un conjunto de conocimiento. Normalmente la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como por ejemplo información respecto a la empresa, sus productos y servicios, políticas y reglamentos, así como también puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.
2. Desarrollo de habilidades: aquellas habilidades, destrezas y conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto actual o de posibles funciones futuras, es decir un adiestramiento orientado directamente hacia las tareas y operaciones que realicen.
3. Desarrollo y modificación de actitudes: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, así como también la adquisición de nuevos hábitos y actitudes sobre todo en relación con los clientes o usuarios
4. Desarrollo de conceptos: el adiestramiento puede estar dirigido a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica o bien, elevar el nivel de generalización y así desarrollar personas que puedan pensar en términos globales y amplios.

De acuerdo a estos elementos, a criterio de los investigadores el contenido de los adiestramientos debe incluir desde el inicio las expectativas de cada participante sobre su preparación al culminar la acción del adiestramiento, sobre las circunstancias en que demostraran lo aprendido.

Es por ello que, la finalidad del adiestramiento puede trasladar sus conocimientos a las actividades que realiza y sea capaz de efectuar una operación manual o física con las especificaciones requeridas por las organizaciones. El resultado del aprendizaje, es que el trabajador este apto para desempeñar sus funciones pertinentes, adquiriendo los conocimientos, habilidades y actitudes que cada puesto requiere. En otras palabras el adiestramiento relaciona a la persona con las responsabilidades de un puesto u oficio.

El adiestramiento debe estar presente en todas las fases de la actividad, desde la instrucción más elemental que acompaña la mayor parte de las relaciones mercantiles, laborales y personales hasta la formación que requiere de un alto grado de especificidad. En cuanto a sus propósitos, se pueden considerar que los objetivos del adiestramiento son:

- a) Incrementar la productividad.
- b) Promover eficiencia del trabajador.
- c) Suministrar al trabajador una preparación que le permita desempeñar un puesto de mayor responsabilidad.
- d) Promover un ambiente de mayor seguridad y empleo.
- e) Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- f) Contribuir a reducir los movimientos de personal.
- g) Promover los ascensos sobre la base merito personal.
- h) Reducir el costo de operación.

- i) Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.

De acuerdo con lo planteado, se puede evidenciar que la finalidad primordial del adiestramiento es obtener un cambio de conducta específica, el cual debe establecer las condiciones óptimas en las que se debe producir así como los medios que dispone la empresa para alcanzarlos. En este sentido, Rodríguez y Ramírez (1997), definen los objetivos de formación de Recursos Humanos de la siguiente manera:

Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal mediante la actualización y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades; desarrollar actividades necesarias para el mejor desempeño del trabajo. Lo anterior repercutirá en una mayor cantidad, calidad del trabajo, así como la supervisión personal y el mejoramiento del nivel socioeconómico de los individuos que integran la organización (p. 51)

Cabe destacar, que los objetivos estarán establecidos de acuerdo a la problemática que la empresa busca corregir, dándole prioridad a disminuir o eliminar aquellos problemas que repercuten de manera directa en la calidad y rentabilidad de la organización, siendo visualizados a través de la detección de necesidades.

Por otra parte, las ideas expuestas por Reza (1995:55), refiere que las políticas de adiestramiento “son unas de las herramientas de mejor utilidad para el operador del proceso de capacitación, son el conjunto de normas o guías de funcionamiento que brinda orientación en el desempeño operativo y la labor de ejecución de las actividades”. Las políticas son elementos o herramientas de la dirección tomando en cuenta las tareas de planeación, evaluación, diseño, administración y control. El autor consultado afirma además que se debe establecer diferentes políticas que faciliten la operación del proceso de capacitación, como las señaladas a continuación:

- a) Políticas globales: abarcando el porqué de la necesidad de los eventos de adiestramiento y el desarrollo de los recursos humanos de la empresa como principio para la actualización de conocimientos y tecnologías que se relacionan directamente en beneficio de la organización, pautando normas que rijan en forma general el programa de adiestramiento.
- b) Políticas específicas: basados en estudios previos y específicos de las necesidades de adiestramiento, detallando a que la individualidad que debe seguirse para cada evento.
- c) Los instructores: compuestas por las normas y funciones que regirán todo lo relacionado con la persona especializada en forma teórica y práctica que se escogerá para transmitir sus conocimientos al personal de la organización.
- d) Los coordinadores: compuestas por las normas que regirá la organización de los eventos manejados claramente, la política de los instructores y de los participantes, con la finalidad de llevar un estricto control del cumplimiento de la programación establecida.
- e) Los participantes: aquí se incluye las normativas que van desde los requisitos necesarios para participar en cualquier evento de adiestramiento, la obligatoriedad de participación en los eventos, organización previa de sus actividades normales de trabajo, hasta la puntualidad que debe tener el participante en el desarrollo del evento.

Asimismo, Rodríguez y Ramírez (2007:53), indican que “las políticas de un programa de adiestramiento deberán definir y establecer si se utilizaran instructores internos o externos, según se cuente con recursos propios o presupuestos establecidos”, igualmente define si los eventos de capacitación se habrán de realizar dentro de las labores normales o en tiempos mixtos y todo lo referente a la normativa que regirá los programas de adiestramiento, quedando establecidas con el propósito de desarrollar de manera óptima el mismo.

También se puede hacer mención a lo que establece Werther, W (2000) la evaluación debe estar dirigida a poder medir el diseño y la organización de las acciones de adiestramiento, la reacción de los participantes, tomando en cuenta principalmente el grado de aprendizaje y los resultados en el desempeño laboral. Dicho aprendizaje se puede manifestar en cuatro campos, cada uno tiene métodos y técnicas específicas de evaluación que a saber son:

1. Cognoscitivo: el conocimiento que un individuo aprende es el nivel más fácil de evaluar y medir. Se pueden realizar pruebas objetivas de conocimiento, como por ejemplo: cuestionarios, entrevistas, encuestas, exámenes y análisis de casos.
2. Psicomotor: este nivel se adiestra al cuerpo a adquirir nuevas habilidades o a perfeccionar lo que ya se tiene. Se pueden realizar diversas pruebas de habilidad para evaluar este aprendizaje. Prácticamente se basa en observación para corroborar la certeza y veracidad del aprendizaje. Ejemplo: simulación de eventos, pruebas objetivas, psicodrama y observación en el campo de acción o área de trabajo.
3. Actitudinal: la manifestación de actitudes son muy utilizadas en cursos o programas de desarrollo. Se pueden evaluar con escalas que la miden de una manera eficaz, teniendo en cuenta que la observación directa representa el mejor método para recolectar esta información. Ejemplo: escalas estimativas, pruebas psicotécnicas, pruebas proyectivas, listas de control y fichas anecdótica.
4. Conductual: en esta se manifiesta los aprendizajes, cualesquiera que estos hayan sido se emplea la observación para comprobar el efecto que se presentó en las personas mediante el sistema de adiestramiento.

Mediante lo antes dicho, se logra mejorar el cumplimiento ante los niveles esperado lo que llevaría al participante a un mayor nivel de satisfacción y un compromiso de importancia de la empresa con el adiestramiento.

Modelos de Evaluación del Adiestramiento

Respecto a las herramientas que se han desarrollado para medir la eficiencia de los planes y programas de adiestramiento en las organizaciones, Rey de Polanco (ob. cit.) indica que “actualmente existe una gama de modelos creados por diversos autores, con el objetivo de ofrecer un camino particular aplicable a cada caso” (p. 199)

La autora explica además que algunos de estos modelos han realizado una separación en cuanto a niveles de evaluación y otros han organizado el proceso según las dimensiones y sus correlaciones. Sin embargo, el objetivo común es poder evaluar el impacto que se ha tenido, y la incidencia sobre el mejoramiento de los procesos. De los modelos citados por Rey, se presentan los siguientes como referentes teóricos para la presente investigación:

Modelo de evaluación de los cuatro niveles de Donald Kirkpatrick:

Este modelo es considerado como uno de los más populares y vigentes esquemas de referencia para la evaluación de actividades formativas tradicionales en la organización. Rey de Polanco (2013.) explica que éste “está orientado a evaluar el impacto de una determinada acción formativa a través de cuatro niveles: la reacción de los participantes, el aprendizaje adquirido, los cambios incorporados en el puesto de trabajo, y finalmente, los resultados obtenidos” (p. 200). A continuación se describen cada uno de estos niveles (Ver Figura 2):

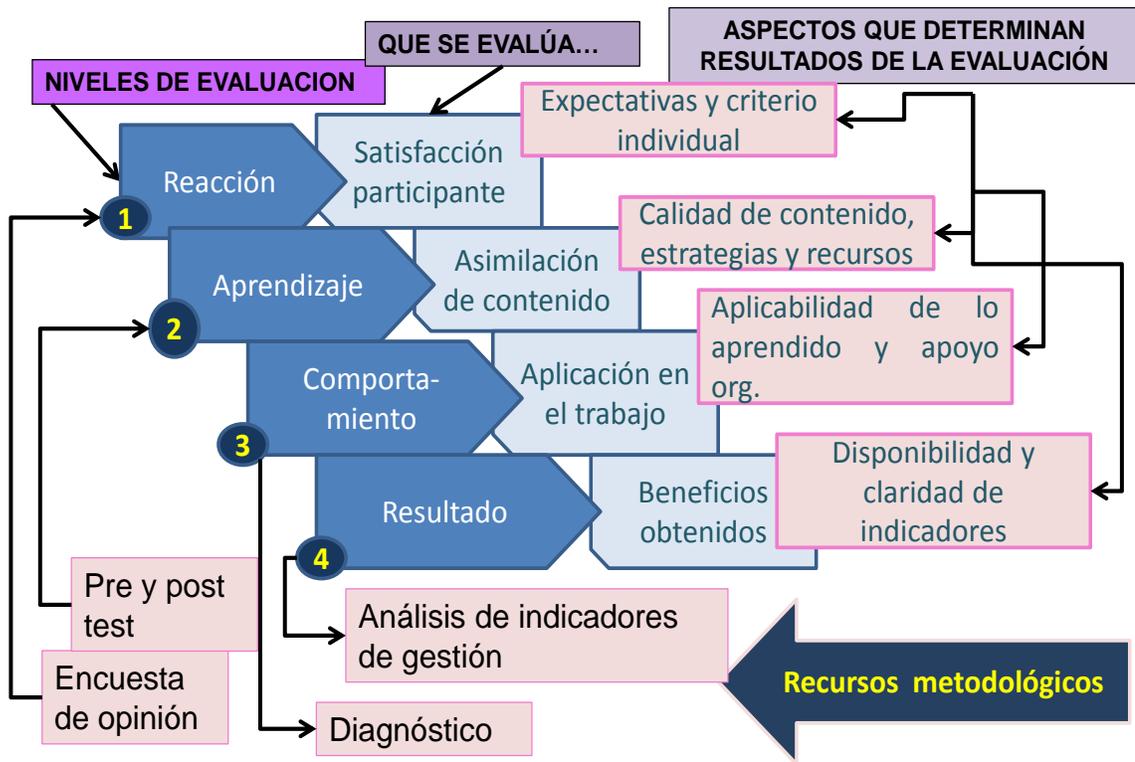


Figura 1. Modelo de Evaluación de Kirkpatrick
Fuente: Hernández (2010).

1) **Reacción:** Tal como lo indica su título, la primera evaluación mide cómo reaccionan los participantes frente a este. Dicho nivel con frecuencia se evalúa a través de cuestionarios que registran actitud y son entregados al término de la mayoría de las clases de adiestramiento. Rey de Polanco (ob. cit.) explica que “puede realizarse a través de un cuestionario de opinión, o de forma más cualitativa mediante grupos de discusión” (p. 200). Generalmente la evaluación es realizada al final de la actividad formativa, para indagar aspectos como: la actuación del facilitador, los materiales empleados en el adiestramiento o la calidad de la información recibida, sólo por citar algunos aspectos.

2) **Aprendizaje:** En este, se persigue comprobar el nivel de conocimientos, sea cual sea la naturaleza de la actividad, adquiridos por los entrenados durante su participación en el programa de formación; en palabras de Rey de Polanco (ob. cit.) “lo que se busca conocer es cuánto de lo impartido en una sesión de entrenamiento fue comprendido y/o captado por el entrenador. Para evaluar el aprendizaje, se utilizan las diversas modalidades de pruebas de conocimiento: orales, escritas o demostrativas” (p. 201). En otros términos, las evaluaciones del segundo nivel se define como la medida en que los participantes mejoran el conocimiento y aumentan las habilidades como resultado de asistir a la acción formativa.

3) **Cambio de comportamiento:** La evaluación del tercer nivel debe medir el grado en que se ha producido un cambio comportamental del individuo como resultado de la participación en el programa de capacitación. Determina que el cambio de comportamiento ha ocurrido al responder si los participantes aplican en su puesto de trabajo las habilidades, actitudes o conocimientos recién adquiridos.

En este caso se considera necesario recalcar, que la evaluación puede realizarse de manera formal (prueba) o informal (observación). Rey de Polanco (ob. cit.) indica que “la idea es poder decidir si el programa debe ser rediseñado para lograr mejores resultados, o si bien, deben introducirse cambios en el entorno laboral” (p. 202). De lo anterior, se puede inferir que es importante medir el comportamiento, ya que el propósito principal de la capacitación es mejorar los resultados a través del cambio conductual.

4) **Resultados:** La evaluación del último nivel mide los efectos de eficacia de la capacitación del programa de aprendizaje en la organización a un nivel más amplio, como la capacidad del individuo para aplicar las habilidades aprendidas a situaciones nuevas y poco familiares. Aborda el hecho de que funcionen los

resultados de aprendizaje agregando un valor, más allá del sujeto que participó en el programa. Al respecto, Rey de Polanco (ob. cit.) comenta que “Kirkpatrick adopta un enfoque cuantitativo del impacto de la formación, y tras plantear las dificultades de la medición de la rentabilidad, propone concebirla como un elemento más de evaluación, interesante cuando es viable” (p. 203).

Se puede concluir respecto al modelo descrito que los dos primeros niveles, reacción y aprendizaje, se aplican de una forma directa al proceso de adiestramiento y son, notablemente, más fáciles de valorar. Los otros dos niveles, comportamiento y resultados, necesitan de un departamento de formación con capacidad de diseñar los estudios de evaluación, además de tener en cuenta que las medidas obtenidas son más difíciles de evaluar de forma clara y concisa.

Modelo de Evaluación de los Cinco Niveles o del ROI de Jack Phillips: El Método de Medición ROI (Retorno sobre la Inversión, por sus siglas en inglés) es una herramienta utilizada para determinar la eficiencia de los programas empresariales. Esta metodología se basa en cinco niveles de evaluación, los cuatro primeros fueron propuestos por Donald Kirkpatrick y el último por Jack Phillips. Rey de Polanco (ob. cit.) explica que “parte de los planteamientos de Kirkpatrick, adoptando un enfoque mucho más cuantitativo, y se centra en desarrollar una metodología que permita evaluar el impacto económico de la formación en las organizaciones” (p. 205). Similar al modelo de Kirpatrick, contiene los siguientes niveles de evaluación:

- a) **Satisfacción de los participantes y aplicación potencial:** a través de cuestionarios, los asistentes a un evento de capacitación pueden expresar su opinión sobre el facilitador, los materiales utilizados, el ambiente, entre otros. Rey de Polanco (ob.cit) indica que “mide el grado de satisfacción de los participantes ante la formación recibida, es decir, en qué medida les ha gustado y

cómo consideran que puede resultarles de utilidad en el desempeño de su trabajo” (p. 206)

- b) Grado de aprendizaje logrado:** En este nivel es importante evaluar los conocimientos del participante antes de empezar la capacitación y qué tanto aprendió al concluirlo. Rey de Polanco (ob.cit) explica que “verifica si se han alcanzado los objetivos en la acción formativa; es decir, si las personas que asistieron al curso asimilaron los conocimientos y habilidades esperados”
- c) Transferencia al puesto de trabajo:** Rey de Polanco (2013) define este nivel como la “estimación de la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades desarrolladas en una acción formativa” (p. 206). La persona más apropiada para efectuar esta evaluación es el jefe inmediato del entrenado. En este punto se debe valorar qué cambios ha mostrado el capital humano después de haber sido capacitado. Aquí el enfoque está en observar si quien asistió al curso ejecuta su trabajo de manera diferente por estar aplicando lo que aprendió. Estas evaluaciones no son pruebas o cuestionarios, sino observación.
- d) Impacto de la formación en el puesto de trabajo y en la organización:** si después de haber tomado un curso de capacitación el desempeño del personal se traduce en rendimiento, entonces podemos determinar la relación que tiene el capacitar personas y mejorar resultados de negocios.
- e) Retorno sobre la inversión o rentabilidad de la formación:** Existe la posibilidad de que las mejoras en producción, ventas, entre otros, no hayan sido resultado de la capacitación. También pueden ser generadas por campañas de publicidad, trabajo de mercadotecnia, lanzamientos, promociones o descuentos. Por ello en el quinto nivel se debe emplear una metodología donde se aislen los beneficios que brindó la capacitación. En este sentido, si los resultados son

creíbles para la alta dirección, ésta se dará cuenta de que en muchas ocasiones es mejor invertir el dinero en capacitación por los altos índices de retorno, que invertir en otras alternativas.

El modelo propuesto por Phillips centraliza los esfuerzos en la obtención de resultados medibles y muestra el impacto en términos de objetivos reales del negocio, sustentado en la asignación de recursos presupuestarios y mejorando la efectividad de los programas implementados por la organización. De este modo, constituye una herramienta de soporte para la toma de decisiones a futuro.

Modelo de Evaluación de Nerza Rey (2012): Las diversas evidencias empíricas producto de la revisión documental, aunado a la investigada directamente para su tesis doctoral, lleva a la autora a proponer el siguiente esquema metodológico para abordar la evaluación del adiestramiento, el cual plantea realizar la evaluación en tres momentos distintos:

- a) **Antes:** La autora indica que esta fase inicia con una evaluación diagnóstica denominada pre-evaluación, cuya finalidad es corroborar la existencia de determinadas condiciones o pre-requisitos clave, que ofrezcan información acerca del posible éxito o fracaso en la realización de un programa de formación, antes de su realización. Rey de Polanco (ob. cit.) indica al respecto:

Para el logro de este fin, se utiliza un instrumento que incluye una lista de verificación sobre variables seleccionadas previamente, tales como: factores individuales (motivación del entrenado), instruccionales (contenidos ajustados a la necesidad detectada) u organizacionales (fijación de metas de adiestramiento por parte del supervisor), el cual permite generar un indicador denominado IPE (índice de potencial efectividad). (p. 217)

- b) **Durante:** Esta fase corresponde a la aplicación en sí del programa de capacitación, en la que asistirán los trabajadores seleccionados e invitados a participar. En este momento de la evaluación, el objetivo consiste en evaluar el nivel de aprendizaje alcanzado, verificar si las personas asimilaron los conocimientos y habilidades, de acuerdo con los objetivos trazados inicialmente.

Para tal efecto, se trata de una evaluación tipo formativa y sumativa, bajo la responsabilidad del facilitador. Es formativa, porque según Rey de Polanco (2013) “permite valorar el desarrollo de una acción educativa mientras ésta se ejecuta, con el propósito de introducir mejoras en el transcurso de la misma, que aseguren la debida asimilación de conocimientos por parte de los participantes” mientras que su aspecto sumativo radica en el hecho de que “permite conocer si los objetivos de aprendizaje se lograron a nivel conceptual permitiendo tomar decisiones respecto a la certificación de los participantes o su reprobación” (p. 217).

- c) **Después:** La última de las evaluaciones propuestas en el modelo se realiza en el sitio de trabajo, en palabras de Rey de Polanco (ob. cit.) “con el propósito de conocer el grado de aplicabilidad en el puesto de trabajo, de los conocimientos, habilidades y/o destrezas adquiridas durante la formación recibida y el logro de los objetivos establecidos inicialmente” (p. 219). Está constituida por una evaluación final, con el propósito de verificar que los participantes estén poniendo en práctica las nuevas formas de proceder en su lugar de trabajo, medir las incidencias de esas nuevas competencias y ver en qué forma contribuyen al logro de objetivos comunes y mejoramiento de la organización.

Este modelo servirá como referente principal en la construcción metodológica de la presente investigación, debido a que la empresa objeto de estudio no se ha aplicado este tipo de técnicas para evaluar el proceso de adiestramiento.

Descripción de la empresa estudio.

Es una de las empresas líderes a nivel mundial en la fabricación de embalajes elaborados con papel, con una plantilla de unos 42.000 empleados distribuida en unas 350 plantas de producción ubicadas en 33 países.

Posee un enfoque proactivo ya que aplica de manera persistente la experticia y experiencia con el respaldo que permite ser una Compañía con presencia internacional. Se trabaja con clientes que tienen visión de futuro, compartiendo información avanzada sobre productos, entendimiento de los mercados y un conocimiento profundo sobre tendencias en empaques, todo esto para garantizar el éxito comercial en sus mercados.

Ofrece un amplio portafolio de soluciones de empaque a base de papel que se actualiza constantemente con las innovaciones líderes en el sector. Dispone de una cartera de soluciones de embalajes de papel sin parangón, que se actualiza constantemente con innovaciones líderes en el mercado. Estas ventajas se refuerzan por el hecho de ser un fabricante integrado con un óptimo diseño de papeles, gestión logística, puntualidad en el servicio y plantas de empaques que se abastecen de la mayor parte de su propia materia prima.

Definición de Términos Básicos

Actitud:

Comportamiento o disposición manifiesta que emplea un individuo al hacer las cosas, forma de actuar de una persona. Son las predisposiciones estables o formas habituales de pensar, sentir y actuar en consonancia con nuestros valores.

Adiestramiento:

Es un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes en función de objetivos definidos, implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos y servicios y el desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutar-

Aprendizaje Organizativo:

Es el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles en la empresa. El Aprendizaje, en suma, es la clave para que las personas y la organización puedan ser más inteligentes, memorizando y transformando información en conocimiento.

Aprendizaje:

Es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación.

Aptitud:

Idoneidad para el buen desempeño de alguna labor. Es la capacidad de conocimientos, habilidades o talentos de una persona.

Competencia:

Situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores, y en la que ninguna empresa puede demandar u ofrecer una cantidad suficientemente grande para alterar el precio de mercado.

Comunicación estratégica:

La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos.

Comunicación organizacional:

Consiste el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

Desarrollo:

Crecimiento intelectual del individuo adquirido por el ejercicio mental del aprendizaje de la enseñanza empírica

Desarrollo Organizacional:

Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización mediante la utilización de las tecnologías, de ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.

Efectividad:

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

Eficacia:

Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que se alcanza el objetivo o resultado.

Eficiencia:

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad.

Evaluación:

Es el acto de comparar una medida con un estándar y emitir el juicio basado en la comparación. Validación de los esquemas, estructuras, procedimientos, herramientas de trabajo, métodos y recursos utilizados para llevar a cabo la capacitación

Formación:

Proceso más mecánico que hace hincapié en respuestas uniformes y previsibles a una instrucción y a una orientación normalizada, reforzada por la práctica y la repetición, debe ir de la mano de la experiencia planificada, que es aquella que contribuye al desarrollo del aprendizaje.

Medición:

Proceso para determinar el grado o amplitud de alguna característica asociada con algún objeto o persona.

Transferencia de Aprendizaje:

Porcentaje de aplicación en el puesto de trabajo, con relación a lo visto y aprendido en el evento de capacitación.

SECCIÓN III

MARCO METODOLÓGICO

Respecto al marco metodológico, Sabino (2006:16) explica que éste “describe cada uno de los componentes metodológicos que el investigador ha seleccionado para cumplir con los objetivos de la investigación que se ha propuesto, los cuales deben estar sustentados por autores especialistas en metodología”. Para tal fin, indica cómo se realizará el estudio para resolver el problema planteado, aplicando la metodología del proyecto.

Naturaleza de la Investigación

El presente estudio corresponde con la perspectiva de una investigación no experimental cuantitativa. Esta se puede definir como la forma de investigación en la cual se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables determinadas de estudio. Hurtado y Toro (2008:60) menciona que “para que la investigación sea cuantitativa debe tener una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos”.

Esto quiere decir que para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una correlación entre el tema de investigación y sus variables; y que se permita identificar indicadores para cada una de las variables.

En este sentido, la naturaleza cuantitativa de la presente investigación radica en el hecho de que las variables, y los indicadores derivados de éstas van a ser medidos a

través de datos obtenidos por medio de los instrumentos cuantitativos de recolección de información seleccionados para la investigación, con el objeto de describir la situación actual del proceso de evaluación del adiestramiento al personal de la empresa manufacturera e identificar los aspectos que deben contener la evaluación del adiestramiento.

Nivel de Estudio

Por su parte, el nivel de estudio consiste en definir la investigación exhaustivamente que se propone. Además, Arias (2006:19) explica que “el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno. Aquí se indicará si se trata de una investigación exploratoria, descriptiva o explicativa”. Basado en la cita referida, el nivel de esta investigación es el descriptivo. En el planteamiento hecho por Arias (2006) el autor explica lo siguiente:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubicarán en el nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (p. 24)

Por lo tanto, el nivel de investigación de la presente es descriptiva por el análisis sistemático de los componentes del fenómeno estudiado, con la finalidad formular recomendaciones que contribuyan a mejorar el proceso de evaluación del adiestramiento a los trabajadores de una empresa manufacturera del ramo de papel y cartón ubicada en el estado Carabobo, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue, haciendo uso de métodos característicos del paradigma cuantitativo.

Por lo tanto, el propósito de la investigación descriptiva no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. De esta forma, el investigador va más allá de la investigación de campo, sino que obtienen los datos sobre la base de una investigación previa, exponen y resumen la información de manera cuidadosa, para posteriormente analizar los resultados y extraer conclusiones significativas.

Diseño de la investigación

En cuanto a su diseño, el presente estudio está enmarcado en una investigación de tipo no experimental de campo, ya que, al realizar la investigación ya están dadas las variables, así lo definen Hernández, Fernández y Baptista (2009:184) “La investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en un contexto natural, para después analizarlos”. En este caso, se puede decir, que las variables en estudio no serán manipuladas a lo largo de la investigación; esto en atención a lo planteado por Hurtado y Toro (2008), al decir que los diseños no experimentales “Son aquellos en los cuales el investigador no ejerce control, ni manipulación alguna sobre las variables de estudio” (p. 71).

Con respecto a la temporalidad, es de tipo transversal ya que la información será recabada en un momento único; es decir, de una sola vez, tal como lo exponen Hernández, Fernández y Baptista (2009) “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento en un tiempo único” (p. 270), por lo tanto las percepciones que el personal tenga de los programas de formación, serán tomadas en cuenta para la elaboración del análisis y sus posteriores recomendaciones.

De igual manera y en atención al problema planteado, el estudio va a utilizar en su diseño una investigación de campo apoyada en una investigación documental. Arias (2006) define la investigación de campo como “aquella que consiste en la

recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular ni controlar variable alguna” (p. 31). Esto quiere decir que el investigador obtiene la información mediante la participación de los sujetos participantes en el fenómeno pero no altera las condiciones existentes.

A través de la investigación de campo se va a describir la situación actual del adiestramiento al personal de la empresa objeto de estudio; con la finalidad de formular recomendaciones de mejoras basadas en los aspectos que debe contener el proceso de evaluación del adiestramiento.

Estrategia Metodológica

Tomando en cuenta los objetivos de la presente investigación, los cuales van dirigidos a Analizar el proceso de evaluación del adiestramiento en una empresa manufacturera del ramo papel y cartón en el Estado Carabobo, fue necesario la operacionalización de los objetivos específicos, para poder lograr su cumplimiento mediante las técnicas e instrumentos de recolección de datos, en tal sentido se elaboró un Cuadro Técnico Metodológico para este fin, que en palabras de Arias (2006) se concibe como “la definición conceptual y operacional de las variables de la hipótesis pasando de un nivel abstracto a un nivel concreto y específico a efectos de poder observarla, mediarla o manipularla” (p. 109). Los pasos cumplidos fueron:

1. Indagación inicial para determinar la problemática en la unidad de estudio. Luego de detectar la presencia de un problema, es necesario plantearlo; plantear el problema es estructurar formalmente la propuesta del estudio requerido para resolver una necesidad. Seguidamente, el investigador a partir de su propia formación, intentará establecer el marco teórico-conceptual desde el cual parte la investigación.

2. Selección de metodología: Como actividades de esta etapa, corresponde planificar las actuaciones respecto al diseño de investigación, lo cual dará como

resultado la definición de estrategias metodológicas más apropiadas para el estudio según su naturaleza, la selección de población, muestra y definición de las técnicas e instrumentos de recolección de datos en concordancia con cada uno de los objetivos específicos planteados.

3. Aplicación de instrumentos para recolección de datos: Describir la situación actual del adiestramiento al personal, mediante la aplicación de una entrevista semi-estructurada; Identificar los aspectos que deben contener la evaluación del adiestramiento mediante un cuestionario.

Es importante destacar que los métodos de recolección de datos, se puede definir como el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación. De modo que para recolectar la información hay que tener presente los siguientes elementos: seleccionar un instrumento de medición el cual debe ser válido y confiable para poder aceptar los resultados.

Se responderán con la formulación de recomendaciones que contribuyan a mejorar el proceso de evaluación de adiestramiento en una empresa manufacturera del Estado Carabobo. Esto representa el resultado final del largo proceso de investigación. En este sentido, esta estrategia permitirá a los investigadores agrupar de forma resumida los aspectos más importantes de la investigación y un acercamiento asertivo a la realidad objeto de estudio. (Véase Cuadro Técnico Metodológico No. 1).

Cuadro 1. Cuadro Técnico Metodológico – Operacionalización de las variables

<p>Objetivo general: Analizar el proceso de evaluación del adiestramiento en una empresa manufacturera del ramo papel y cartón del Estado Carabobo.</p>				<p>Técnica: Entrevista</p>
				<p>Instrumentos: Guía de entrevista semiestructurada</p>
				<p>Fuente: Superintendente de Personal y RRII</p>
Objetivo específico	Variable	Definición	Indicadores	Ítems
<p>Objetivo 1. Describir la situación actual del proceso de evaluación del adiestramiento al personal de una empresa manufacturera del estado Carabobo.</p>	<p>Situación actual del proceso de evaluación del adiestramiento al personal.</p>	<p>“Permite valorar el desarrollo de una acción educativa mientras ésta se ejecuta, con el propósito de introducir mejoras en el transcurso de la misma, que aseguren la debida asimilación de conocimientos por parte de los participantes” R. Nerza (2013:51)</p>	<p>1- Motivación/ motivación al logro. 2- Participación 3- Impacto e Influencia 4- Resultados de Conocimiento impartido. 5- Competencias 6- Métodos de evaluación de la inversión.</p>	<p>1- Estrategias aplicadas por la dirección de RRHH para motivar a los trabajadores a participar en los programas de adiestramiento.(#1,2) 1.2- Métodos empleados por la dirección de RRHH para motivar a los trabajadores al logro de resultados. (#3) 2- Cantidad de personas que participaron en el sistema de adiestramiento anterior.(#4,5,11) 3- Modo en que ha influenciado el sistema de adiestramiento al personal, en la adquisición de conocimientos para la mejora continua, en sus puestos de trabajo y actitudes. (#6,7) 4- Resultados arrojados en las evaluaciones. (#8,10) 5- Competencias presentadas a los trabajadores en el puesto de trabajo, nuevos conocimientos, cambios incorporados.(#9,12) 6- Métodos aplicados por la organización para determinar la inversión del adiestramiento.(#11,13)</p>

Fuente: Casanova, Manrique y Romero (2015)

Cuadro 1. Cuadro Técnico Metodológico – Operacionalización de las variables

Objetivo general: Analizar el proceso de evaluación del adiestramiento en una empresa manufacturera del ramo papel y cartón del Estado Carabobo.				Técnica: Cuestionario
				Instrumentos: Cuestionario Político
				Fuente: Personal Supervisorio
Objetivo específico	Variable	Definición	Indicadores	Ítems
Objetivo 1. Identificar los aspectos que deben contener el proceso de evaluación del adiestramiento en la empresa objeto de estudio.	Aspectos que debe contener la evaluación del adiestramiento.	“Proceso mediante el cual se analiza información antes, durante y después de una actividad formativa para obtener resultados cualitativos y cuantitativos que demuestren en forma objetiva los cambios ocurridos en el desempeño del trabajador y su impacto en los resultados del negocio, como consecuencia del entrenamiento recibido”. Nerza R 2013.(p20)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pre- Requisitos. 2. Categorías a evaluar 3. Métodos de Evaluación 4. Recursos 5. Momentos de la Evaluación 6. Desarrollo integral del Trabajador. 7. Divulgación 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Necesidad del adiestramiento Dna.#1,2 1.2 Conocimientos y Actitudes previas al adiestramiento.#7 1.3 Objetivos establecidos.#3, 4, 5 1.4 Contribución al logro/Establecimiento de compromisos. #6 2.1 Evaluación de conocimiento.#8 2.2 Evaluación satisfacción. #9 2.3 Evaluación de Tránsito.#10 2.4 Logro de Resultados.#10 3.1 Oral. #20 3.2 Escrita. #20 3.3 Demostrativa. #20 4.1 Materiales. #19 4.2 Humanos. #19 5.1 Antes. #8,13 5.2 Durante. #12 5.3 Después. #11,9,14 6.1 Cambios de Conducta. #11,16 6.2 Cambios en el conocimiento. #17 7.1 Registros estadísticos# 15, 18 7.2 Estrategia de Notificación #18

Fuente: Casanova, Manrique y Romero (2015)

Población

Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Sabino (2006) indica que “estos datos deben estar definidos en unidades, en contenido y extensión” (p. 21). Asimismo, Tamayo y Tamayo (2007:176) explican que “es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno”.

En tal sentido, la población objeto de estudio está conformada por el personal vinculado directamente con la investigación; por una parte, el personal de la empresa que ha participado en los programas de formación y adiestramiento en el último año., y por otra parte, la persona responsable del manejo de los programas de formación y adiestramiento, es decir, la Jefe de Recursos Humanos de la organización objeto de estudio, quien puede ofrecer información confiable y oportuna respecto a la situación actual del sistema de adiestramiento al personal de la empresa manufacturera. En lo que respecta a los trabajadores, la población está compuesta por 315 personas, según se detalla en el cuadro 2.

Cuadro 2

Composición de la población – Trabajadores de la Empresa

Departamento	Número de trabajadores
Nómina Diaria	
Casa de Fuerza	12
Despacho	14
Efluente	4
Hojeadora	42
Mantenimiento Almacén	5
Mantenimiento	54
Materia Prima	11
Molino	74
Servicios Generales	16
Técnicos	18
Sub Total Nómina Diaria	250
Nómina Mensual	
Administración	9
Hojeadora	5
Mantenimiento	12
Molino	18
Despacho	3
Relaciones Industriales	7
Servicios Generales y Limpieza	1
Técnicos	6
Ventas	4
Sub Total Nómina Mensual	65
Total General	315

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la empresa (2015)

Muestra

La muestra utilizada para desarrollar la investigación, es una muestra internacional, partiendo que solo un grupo seleccionado de la población es supervisor de las áreas de interés para dar respuesta a esta investigación y además sea formado como facilitador de una acción de adiestramiento.

De acuerdo a esta afirmación Tamayo y Tamayo, M. (2000) definen la muestra internacional de la siguiente manera:

"Es aquel en que la muestra no se elige sino que, por razones determinadas, el investigador decide el mismo quienes serán los integrantes de la misma. Ello le resta validez a la investigación pero a veces es necesario porque no se tiene acceso a todos los miembros de la investigación"(p.94)

Este tipo de muestreo el investigador la información la obtiene de unidades de población seleccionada en base a criterios previamente establecidos.

De acuerdo con lo expresado anteriormente la muestra queda conformada por 31 trabajadores de la empresa objeto de estudio, de los cuales treinta (30) son supervisores a quienes se les aplicara el cuestionario diseñado y uno (1) es el encargado de la superintendencia de recursos humanos, al cual se le aplicara la entrevista semi-estructurada, esta se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 3:
Composición de la muestra

Departamento	Muestra
Personal Gerencial y Supervisores	
RRHH	1
Administración Cartonal	3
Casa de Fuerza	1
Despacho	2
Hojeadora	1
Almacén	1
Mantenimiento	9
Materia Prima	1
Molino	8
Servicios Generales	1
Técnico	3
Total de la muestra	31

Fuente: Casanova, Manrique, Romero.

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Una vez obtenidos los indicadores de los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación, será necesario definir las técnicas de recolección de datos para construir los instrumentos que permitan obtenerlos de la realidad. Sabino (2006) define la técnica como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67). Para esta investigación, las técnicas de recolección de datos a utilizar serán la entrevista personal y la encuesta.

La entrevista personal según Arias (2006) es “la obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional” (p. 81). Para tal fin, los resultados de esta técnica se basan en las repuestas directas que los actores sociales dan al investigador en una situación de interacción comunicativa. La elaboración de la entrevista servirá para describir la situación actual del sistema de adiestramiento al personal de la empresa manufacturera.

En lo que respecta a la encuesta, Sabino (2006). Explica que es “un diseño exclusivo de las ciencias sociales que parte de la premisa de que, si se quiere conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo más directo y simple es preguntárselo directamente a ellas” (p. 77). Este método consiste en obtener percepciones de las personas involucradas en el proceso referido en la investigación y servirá para identificar el proceso utilizado para determinar la transferencia de aprendizaje antes, durante y después de la aplicación del programa de adiestramiento.

En lo que respecta a los instrumentos, éstos se seleccionan de acuerdo con las técnicas escogidas, por ello, los instrumentos para la presente investigación son la guía de entrevista semiestructurada y el cuestionario. Arias (2006) Define a la guía de entrevista de entrevista como “una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado y puede servir como instrumento para registrar

las respuestas, aunque también puede emplearse el grabador o la cámara de video” (p. 73). Este instrumento consta de una serie de preguntas pre-elaboradas que serán realizadas al Superintendente de Recursos Humanos de la empresa, para así obtener la información precisa en relación a las siguientes dimensiones:

- a) Motivación al logro
- b) Participación
- c) Impacto e influencia
- d) Resultados de conocimientos impartidos.
- e) Competencias
- f) Métodos de evaluación de la inversión.

Respecto al cuestionario, Arias (2006) lo define como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p. 74). Otros autores también lo llaman cuestionario auto-administrado, debido a que tiene que ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador. Para este trabajo, el tipo de cuestionario a aplicar será de preguntas cerradas y politómicas, es decir, con opciones de respuestas que utilizan para su aplicación un rango de cinco opciones de respuesta, en lo que se denomina escala de Likert.

Se construyó en función de una serie de veinte (20) Ítems que reflejan una actitud positiva acerca de un estímulo o referente. Cada Ítem está estructurado con 5 opciones de respuesta que van desde siempre hasta nunca, con sus respectivas alternativas intermedias, con el fin de plantear opciones al momento de que el participante este respondiendo.

Validez del Instrumento

La confiabilidad es el ingrediente necesario para medir el grado de repetitividad o reproducibilidad de los resultados obtenidos en el estudio bajo iguales condiciones, a través de indicadores estadísticos. De acuerdo con Balestrini (2008), la validez del instrumento:

Es el grado en que realmente se mide la variable que pretende medir, es decir, la validez establece relación entre lo anterior y, la validez de construcción que relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos y los objetivos de la investigación para que exista consistencia y coherencia técnica (p. 73)

La validez del instrumento diseñado fue principalmente de contenido, determinado por la representatividad de estos sobre el tema que se valida, en contraste con la teoría y un análisis lógico, en este sentido, la validez de contenido intenta evaluar la capacidad del instrumento para recoger el contenido y el alcance del constructor y de la dimensión.

En función a lo anterior, se llevará a cabo una investigación no experimental de campo mediante la aplicación de un instrumento contentivo de preguntas cerradas en forma de cuestionario politómico, los cuales serán sometidos a la evaluación y validación de tres expertos en el área, obteniéndose así, su aprobación para ser aplicado a la población sujeta a estudio. En este sentido, los criterios a utilizar para la validación serán: redacción del instrumento, pertinencia y coherencia.

Confiabilidad del Instrumento

De acuerdo con Ruiz (2002:57), la confiabilidad “es la exactitud con que un instrumento mide lo que pretende medir”. En concordancia con lo anterior, después de determinar el coeficiente de confiabilidad del instrumento de la investigación. En este sentido, la confiabilidad es el ingrediente necesario para la determinación de la validez total de un experimento científico y el aumento de la fuerza de los resultados, es decir, mide el grado de repetitividad o reproducibilidad de los resultados obtenidos en el estudio bajo iguales condiciones, a través de indicadores estadísticos.

Por ello, implica equivalencia, estabilidad, precisión y consistencia interna del instrumento en la recolección de datos, siendo uno de ellos el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual de acuerdo con Tamayo (2007)

El coeficiente Alfa de Cronbach es una medida de fiabilidad de consistencia interna con las opciones no dicotómicas o continuas. Por ello, un Alfa de Cronbach de alto coeficiente (por ejemplo, > 0,90) indica una prueba homogénea. (p. 160)

En concordancia con lo anterior, los valores pueden variar desde 0,00 hasta 1,00 (a veces expresada como 0 a 100), con valores altos que indican que el examen es probable que se correlacionen con las formas alternativas (una característica deseable). Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa y por tanto conduciría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes.

En nuestra investigación la confiabilidad dio como resultado 0.8242, la cual en porcentaje es de 82,42%, dando como resultado dentro de la escala de valores una fuerte confiabilidad. (VER ANEXO”D”)

SECCION IV

ANALISIS Y PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

El análisis, permitirá al investigador dar conocimiento con mayor veracidad acerca de la problemática ocurrente en la empresa objeto de estudio, de esta manera poder dar solución a la misma. Es así como está representado por conclusiones a las que se llegaron luego de recopilar la información donde fueron aplicados las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

De acuerdo con Palella, S. y Martins, F. (2003) expresa que la interpretación de los resultados “consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, basándose en operaciones intelectuales de razonamiento lógico e imaginación, ubicando todos los datos en un contexto teórico” (p. 170).

Según Acevedo, M. (2001), expresa que “el investigador intenta reunir todo el conocimiento en una serie de afirmaciones que permitan ahondar la explicación de los fenómenos estudiados, así como su relación con el cuerpo de teoría” (p. 57).

El proceso de análisis está orientado a la investigación de datos, que a su vez fundamenta conclusiones producto de la investigación, aportando contribución teórica del problema de estudio. Dicho esto, para lograr el cumplimiento del objetivo general, el punto de partida es constituido por los objetivos específicos.

En los párrafos siguientes se proporcionara información detallada en cuanto a resultados de la entrevista semi-estructurada como de los resultados producto del cuestionario aplicado.

Resultados de la Entrevista Semi-estructurada

Con el propósito de dar respuesta al objetivo N°1, describir la situación actual del proceso de evaluación del adiestramiento en una empresa manufacturera del Estado Carabobo, se dio lugar a una entrevista dirigida al Superintendente de Personal y RRII, en los anexos se encuentra detallado el guion, elaborado para el entrevistado.

Entrevista

Realizando un análisis de la información suministrada por la superintendente de personal y RRII. Se obtuvo lo siguiente:

En la empresa objeto de estudio, se realiza anualmente el proceso diagnóstico de necesidades de adiestramiento, el cual es de alcance para todos los trabajadores de la empresa, una vez obtenido el conjunto de brechas se procede con la planificación. Posteriormente, los trabajadores son invitados a dichas capacitaciones aproximadamente de 3 a 5 días de anticipación, donde se lleva el registro de asistencia, para de esta manera validar quien efectivamente asistió y así comparar lo planificado vs ejecutado.

En primer lugar, tal como lo menciona el entrevistado (2015): “no, realmente no se hace seguimiento, pero es algo que se debe mejorar” coincidiendo con los hallazgos encontrados, se pudo detectar que no se lleva ningún tipo de evaluación para las acciones formativas, tampoco se realiza seguimiento con los supervisores para conocer si transmiten lo aprendido a su puesto de trabajo.

En segundo lugar, durante la conversación sostenida, se dio lugar a interrogantes tales como: ¿cuál era la actitud de los trabajadores luego de recibir el adiestramiento? siendo la respuesta clara y concisa del entrevistado: “como mencione anteriormente no se realiza ningún tipo de seguimiento del aprendizaje”.

En tercer lugar, se procedió a preguntar acerca de que métodos emplean para determinar la inversión del adiestramiento, así como la participación porcentual de los trabajadores en relación al año anterior, el entrevistado respondió que solo lleva un control de inversiones y presupuesto de todo lo realizado en las acciones formativas, pero no conoce si hay retorno de la inversión, tal como lo expresa Jack Phillips en su modelo de evaluación de los cinco niveles, si la capacitación es positiva es mejor invertir el dinero en capacitación por los altos índices de retorno, que invertir en otras alternativas, respecto a la participación anual el entrevistado señaló el “92%”.

Dicho esto, es importante destacar que producto de la entrevista realizada, se demuestra una vez más que no se realiza el proceso de evaluación del adiestramiento impartido en la empresa, por lo cual se deben formular recomendaciones que contribuyan a mejorar dicho proceso de evaluación, para conocer si se cubrió o no la brecha detectada en el participante.

En función a dar respuesta al objetivo 1 se obtuvo información que se responde producto de una entrevista donde se detalla de manera estructurada en el siguiente cuadro.

Cuadro N°4

Matriz de opinión sobre entrevista a la superintendente de Recursos Humanos.

Temática / Variables	Superintendente de RRHH	Conclusiones
Motivación / Motivación al Logro.	Existe una planificación de adiestramiento producto del DNA, posterior se procede la entrega de invitaciones con 3 a 5 días de anticipación.	Se realiza mención en la teoría de Kirkpatrick, en su primera fase donde mide cual es la reacción del participante previo a recibir la acción formativa.
Participación	Se entrega las invitaciones, es llevado un registro de asistencia, para de esta manera comprar lo planificado vs ejecutado.	En referencia a Pinto, R. fomenta la comparación de lo planeado con lo alcanzado; de esta manera se podrá apreciar en cuanto se cumplió con respecto a la planificación de adiestramiento
Impacto e Influencia	No se realiza ningún tipo de seguimiento para conocer si aplican lo aprendido.	De acuerdo con la teoría de Jack Phillips, en su literal D, con respecto al impacto de las acciones formativas en respuesta al desempeño del personal y el impacto que este tendrá en el negocio.
Resultados de conocimiento impartido	Se compara lo planificado vs ejecutado una vez realizada la acción formativa, sin embargo realmente no se hace seguimiento, pero es algo que se debe mejorar.	De acuerdo a Pinto, R. establece la comparación de lo alcanzado con lo planeado; por otra parte, basado en la teoría de Kirkpatrick, en su punto nro 4 denominado resultados, ya que el mismo aborda la aplicabilidad de habilidades del individuo en el puesto de trabajo.
Competencias	No se realiza seguimiento con los supervisores para conocer si transmiten lo aprendido a su puesto de trabajo	Sustentado a partir de la teoría de Jack Phillips, transferencia al puesto de trabajo ya que el supervisor es la persona idónea para evaluar esas competencias aplicadas en el puesto de trabajo.
Métodos de evaluación de la inversión	El 92% corresponde al índice porcentual de participación, por otra parte no se realiza seguimiento de la evaluación, se lleva un control de inversiones y presupuesto de todo lo realizado en las acciones formativas, pero no se conoce si hay retorno de la inversión.	Pinto, R. señala la comparación de lo planificado vs ejecutado, siendo importante tener información precisa al cierre del año de la participación de los trabajadores, por otra parte, como lo expresa Jack Phillips en su modelo de evaluación de los 5 niveles, si la capacitación es efectiva es mejor invertir el dinero en capacitación por los altos índices de retorno, que invertir en otras alternativas.

Fuente: Casanova, Manrique, Romero (2015)

Resultados del Cuestionario

Con el propósito de dar respuesta al objetivo N°2, identificar los aspectos que deben contener la evaluación del adiestramiento en una empresa manufacturera del Estado Carabobo, se procedió a la aplicación de un cuestionario con 19 preguntas tipo lickert y 1 de selección simple, dirigida a la muestra mencionada de 31 supervisores, los resultados serán generados de la manera que a continuación se detalla:

La presentación de los resultados, se manejó con tablas de frecuencia tales son señaladas por Acevedo, M. (2001). Como:

La ordenación de datos. Al constituir una tabla de frecuencia es necesario en primer lugar dividir los datos en un número limitado de categorías o clases diferentes y luego registrar en número de veces (la frecuencia), que una observación cae (o está distribuida) en cada clase (p. 86)

En el caso de representación gráfica, fue seleccionado diagrama circular, definido por Ander-egg, E. (1988), como:

Se representa bajo la forma de un círculo dividido en sectores, en el que el hecho considerado en totalidad se considera equivalente a los trescientos sesenta grados (360°) e la circunferencia y cada una de sus partes tendrán su sector con ángulo (p. 230)

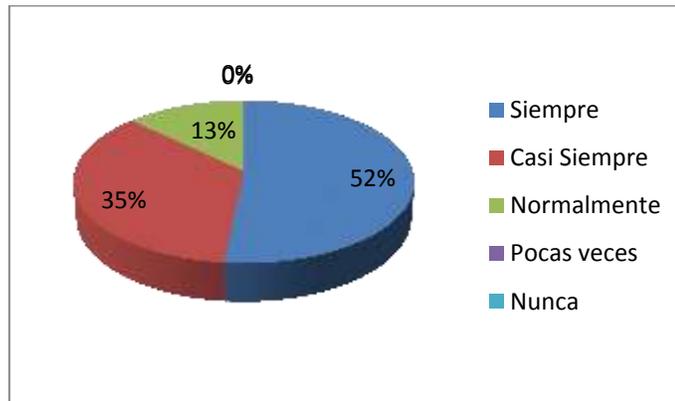
Realizando así mismo un análisis cuantitativo interpretativo de las observaciones directas realizadas en el contexto de estudio.

Ítems N°1.

Analiza que cada trabajador postulado a la acción de adiestramiento posee la necesidad inmediata de realizarlo.

Gráfico N°1

Distribución porcentual de la muestra según la necesidad inmediata del trabajador postulado



Análisis e Interpretación

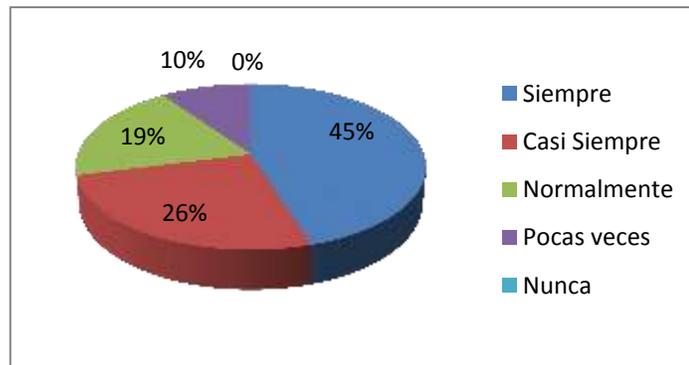
El 100% de los encuestados, considera que se debe analizar cada trabajador que se postule a un adiestramiento, para determinar la necesidad inmediata de realizarlo. Lo que indica que es importante tomar en cuenta la necesidad que posee cada trabajador de ser adiestrado, por lo que se debe analizar la necesidad de adiestramiento de cada uno de ellos.

Ítems N°2.

Debe Aplicar usted el instrumento para detectar necesidad de adiestramiento de su personal.

Gráfico N°2

Distribución porcentual de la muestra según aplicabilidad del instrumento para detectar necesidad de adiestramiento



Análisis e Interpretación

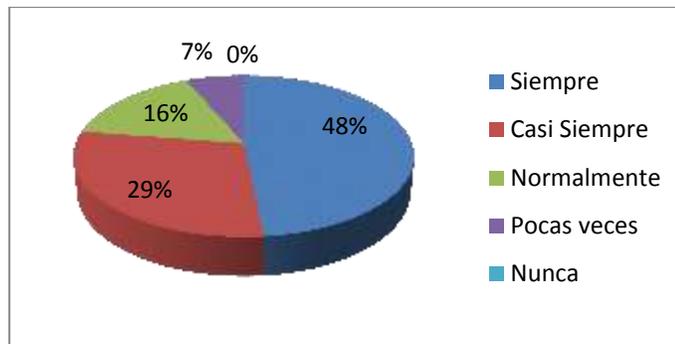
El 71% de los encuestados, expresó que siempre se debería aplicar el instrumento de detección de necesidades de adiestramiento. Por otra parte, 19% opina que normalmente se debe realizar, mientras el 10% pocas veces lo debería aplicar, lo que indica, tal como se mencionó anteriormente, que es importante tomar en cuenta la necesidad de adiestramiento para la postulación, de esta forma se podrán conocer los resultados esperados de las acciones de adiestramiento.

Ítems N°3.

Es importante formular los objetivos previos al adiestramiento.

Gráfico N°3

Distribución porcentual de la muestra según la importancia de formular los objetivos previos al adiestramiento



Análisis e Interpretación

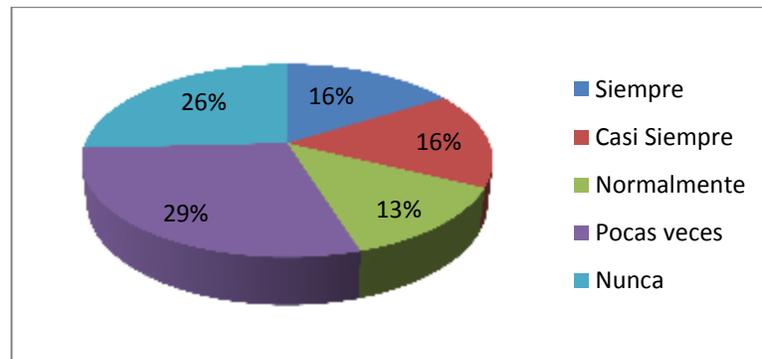
De acuerdo a los resultados arrojados, el 77% de los encuestados, señala que siempre es importante formular objetivos previos al adiestramiento, un 16% expresa normalmente y el 7% opina que no es importante la formulación de los objetivos previos. Cabe destacar que como pre-requisito en un adiestramiento se deben establecer objetivos de acuerdo a lo que la empresa quiera lograr, de esta manera tener una visión más clara al evaluar lo que se busca corregir en el trabajador.

Ítems N°4.

Aprueba el contenido del adiestramiento antes de ser impartido.

Gráfico N°4

Distribución porcentual de la muestra según aprueba el contenido del adiestramiento antes de ser impartido.



Análisis e Interpretación

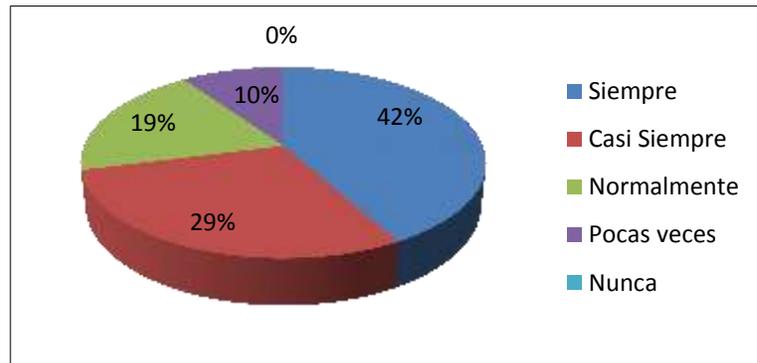
El 32% de los encuestados, expresa que el supervisor aprueba el contenido de adiestramiento, el 13% dice que normalmente lo aprueba, mientras un 55% menciona que no aprueban el contenido, como se nota, el supervisor no participa en lo planteado como contenido programático, siendo este más cercano al trabajador debe ser el quien conozca lo que realmente requiere para la realización de su trabajo.

Ítems N°5.

El supervisor debe participar en el planteamiento de objetivos del adiestramiento.

Gráfico N°5

Distribución porcentual de la muestra según la participación del supervisor en el planteamiento de objetivos del adiestramiento



Análisis e Interpretación

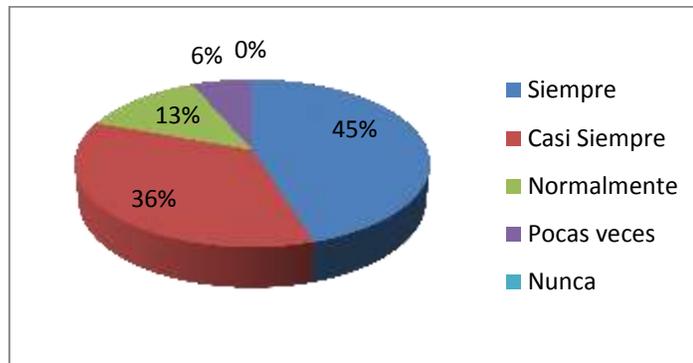
El 71% de los encuestados opina que, siempre debe participar el supervisor en el planteamiento de los objetivos, el 19% considera que normalmente debe participar, y solo el 10% expresa que pocas veces él debe participar en el planteamiento de objetivos, por tal motivo luego de analizar estos resultados se confirma que el supervisor es quien debe participar en plantear los objetivos ya que él es quien está más cerca al trabajador y conoce mejor que es lo que requiere.

Ítems N°6.

Se debe dar a conocer al trabajador lo que se espera de él antes de recibir el adiestramiento.

Gráfico N°6

Distribución porcentual de la muestra según el criterio de que el trabajador debe conocer lo que se espera de él



Análisis e Interpretación

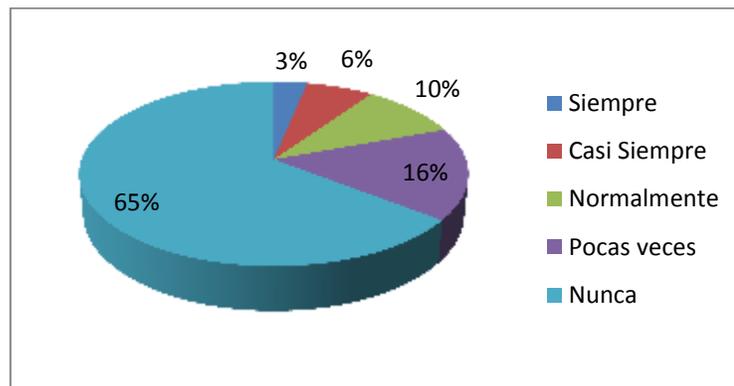
El 81% de los encuestados expresaron, que el trabajador siempre debe conocer lo que se espera de él antes de recibir el adiestramiento, el 13% opina que normalmente, y solo un 6% considera que pocas veces. Mediante estos resultados se confirma que el supervisor debe dar a conocer lo que se espera del trabajador antes de ser adiestrado, en la empresa objeto de estudio, al pasar la invitación al participante se puede cumplir con este aspecto.

Ítems N°7.

Aplica la evaluación de conocimientos previa a la acción de adiestramiento.

Gráfico N°7

Distribución porcentual de la muestra según la aplicabilidad de evaluación de conocimientos previa a la acción de adiestramiento.



Análisis e Interpretación

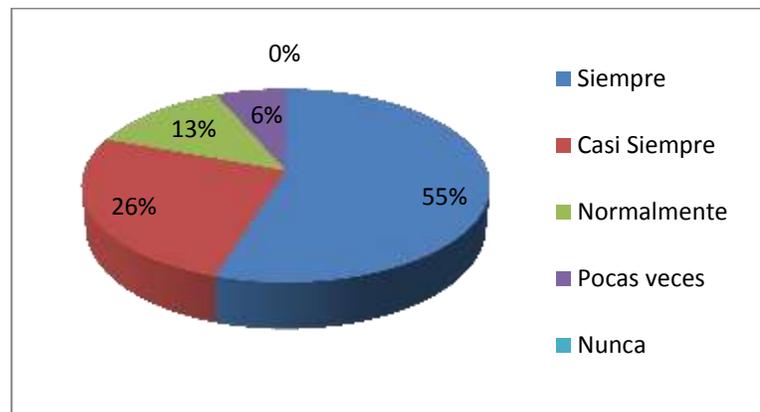
El 81% de los encuestados señala que nunca aplica la evaluación de conocimiento previa a la acción de adiestramiento, el 10% dice que normalmente la aplican, y el 6% expreso que casi siempre se realiza, por medio de los resultados arrojados se denota que la empresa no cumple con este proceso, que de acuerdo como lo establece la teoría del modelo de evaluación de Nerza R. Esta fase inicia con una evaluación diagnostica denominada pre-evaluación esta prueba tiene la finalidad de corroborar la existencia de determinadas condiciones que ofrezcan información acerca del éxito o fracaso de una formación.

Ítems N°8.

Se debe Establecer los indicadores para determinar el desempeño cognitivo del participante antes de recibir el adiestramiento.

Gráfico N°8

Distribución porcentual de la muestra según dimensión de desempeño antes del adiestramiento.



Análisis e Interpretación

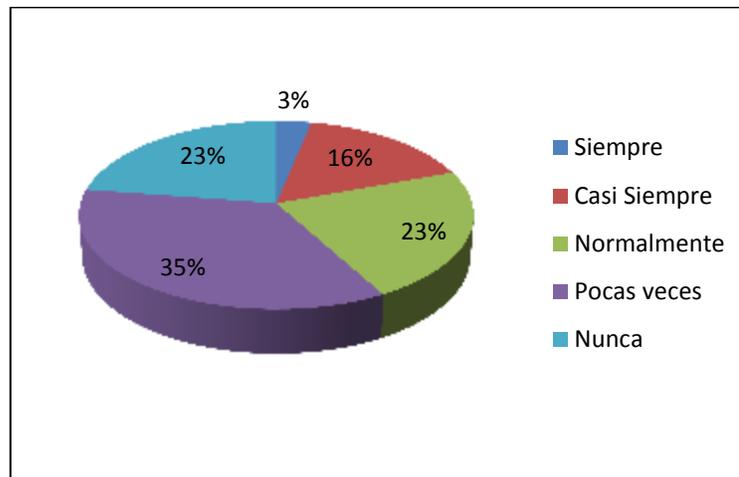
El 81% de los encuestados, considera que siempre deben llevarse indicadores para determinar el desempeño, un 13 % opinó que normalmente se debe llevar, y un 6% que pocas veces se debe llevar. La mayor parte de la muestra está de acuerdo en que al ser visible este indicador se puede determinar el desempeño del trabajador antes de ser adiestrado. Sin embargo, la empresa no cuenta con estos indicadores.

Ítems N°9.

Se debe evaluar la satisfacción, para determinar la conformidad de los participantes luego de ser adiestrado.

Gráfico N°9

Distribución porcentual de la muestra según la aplicabilidad de evaluación, para determinar la conformidad de los participantes luego de ser adiestrado.



Análisis e Interpretación

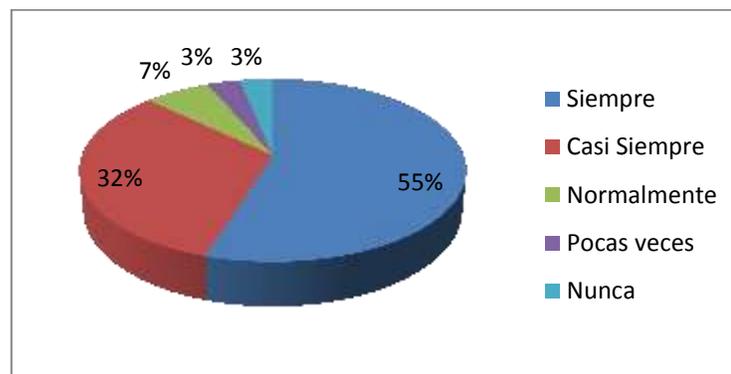
El 94% de los encuestados expresaron que, siempre se debe realizar prueba de satisfacción para determinar la conformidad de los participantes luego de ser adiestrados, la mayoría de los supervisores a excepción del 3% señalo que siempre se deben realizar la evaluación de satisfacción para determinar aspectos generales del adiestramiento como ambiente, facilitador, material, entre otros. Como explica Nerza, Rey de Polanco (2013): “Está orientado a evaluar el impacto de una acción formativa”

Ítems N°10.

El supervisor debe evaluar si el trabajador aplica lo aprendido en el puesto de trabajo

Gráfico N°10

Distribución porcentual de la muestra según la Evaluación de lo aplicado en el puesto de trabajo



Análisis e Interpretación

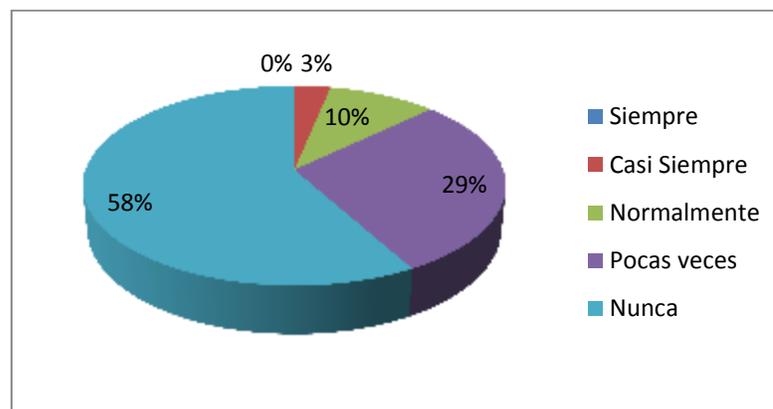
El 87% de los encuestados expresaron que siempre debe hacerse evaluación para determinar si el trabajador aplica lo aprendido en el puesto de trabajo, un 6% opina que normalmente debe hacerse esta evaluación, y el 6% restante que casi nunca o nunca debe hacerse. Mediante los resultados se puede determinar que los supervisores están de acuerdo con realizar el proceso de evaluación para medir los nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y actitud. Tal como lo establece Nerza, Rey de Polanco “Deben incluirse cambios en el ámbito laboral”. Por lo tanto se evidencia la importancia de evaluar si el trabajador aplica lo aprendido en el puesto de trabajo.

Ítems N°11.

Hace seguimiento de la transferencia del aprendizaje en los puestos de trabajo

Gráfico N°11

Distribución porcentual de la muestra según se haga seguimiento de la transferencia del aprendizaje en los puestos de trabajo.



Análisis e Interpretación

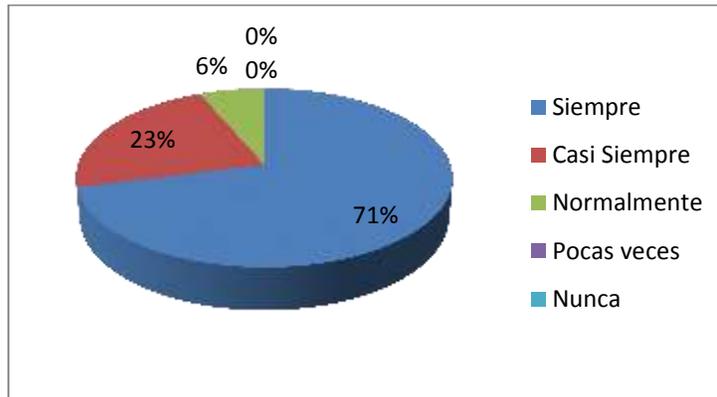
El 87% de los encuestados no hace nunca el seguimiento de la transferencia del aprendizaje, un 10% lo realiza normalmente, y solo un 3% casi siempre hace el seguimiento. Lo que muestra que la empresa estudio no hace seguimiento a la transferencia de aprendizaje a los puestos de trabajo, siendo esto de gran importancia como aspecto que debe tener el proceso de evaluación. Tal como lo expresa Rey de Polanco (2013) la transferencia al puesto es la: “Estimación de la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades desarrolladas en una acción formativa” (p. 206). Por ello la persona más adecuada para realizar el seguimiento es el jefe inmediato del entrenado, ya que es el más cercano.

Ítems N°12.

Se debe aplicar pruebas de conocimiento a los participantes durante el adiestramiento (en los casos de formación técnica).

Gráfico N°12

Distribución porcentual de la muestra según la Aplicabilidad de las pruebas de conocimiento a los participantes durante el adiestramiento (en los casos de formación técnica).



Análisis e Interpretación

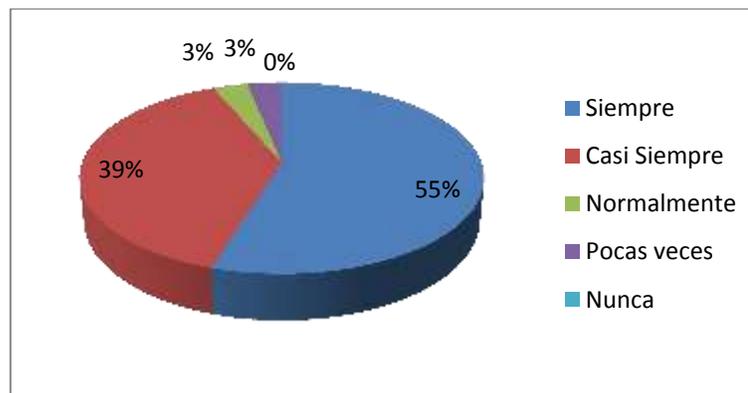
El 94% de los encuestados expresaron que siempre se debe hacer pruebas de conocimientos a los participantes durante el proceso y el 6% opinan que normalmente se debe hacerse. Quiere decir que, todos los supervisores están de acuerdo con que siempre se deben realizar pruebas de conocimiento durante el adiestramiento, tomando en cuenta lo que menciona la teoría de Rey, Nerza que debe existir evaluación Antes, Durante y Después de cada adiestramiento.

Ítems N°13.

La evaluación pre-adiestramiento es necesaria

Gráfico N°13

Distribución porcentual de la muestra según la necesidad de aplicabilidad de la evaluación pre-adiestramiento



Análisis e Interpretación

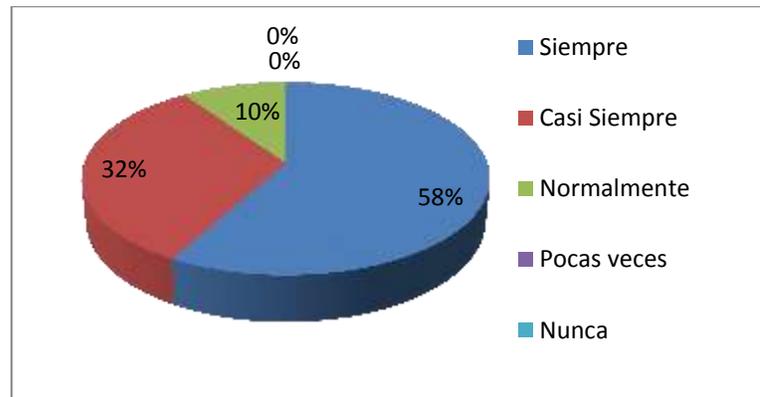
El 94 % de los encuestados consideran que siempre es necesario realizar las pruebas pre-adiestramiento, y solo un 6% opina que pocas veces es necesario. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede confirmar lo que menciona el modelo de evaluación de Nerza Rey (2012) en la etapa del antes, que son necesarias las pruebas pre-adiestramiento como primera fase de proceso de evaluación, para de este modo conocer la condición actual del participante antes del adiestramiento y así ver la comparación de los resultados.

Ítems N°14.

La evaluación post-adiestramiento es necesaria

Gráfico N°14

Distribución porcentual de la muestra según la de la evaluación post-adiestramiento



Análisis e Interpretación

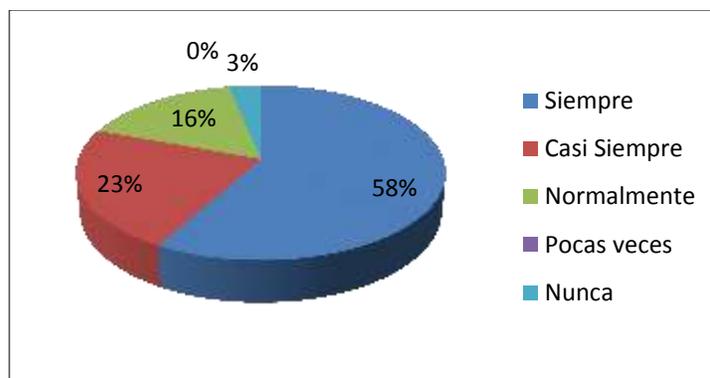
El 90 % de los encuestados opinan que siempre es necesaria la evaluación post-adiestramiento y solo el 10% dice que normalmente es necesario, con lo cual demuestra que es necesaria la aplicación de la evaluación post-adiestramiento para conocer los cambios en conocimientos habilidades y actitudes, luego de realizados los adiestramientos. Tal como lo expresa Rey de Polanco (2013) Se realiza la evaluación post adiestramiento: “con el propósito de conocer el grado de aplicabilidad en el puesto de trabajo de los conocimientos y/o destrezas adquiridas durante la formación recibida”.

Ítems N°15

Se debe llevar un registro de los cambios ocurridos en el perfil conductual del participante, luego de ser adiestrado

Gráfico N°15

Distribución porcentual de la muestra según el registro del perfil conductual del participante, luego de ser adiestrado



Análisis e Interpretación

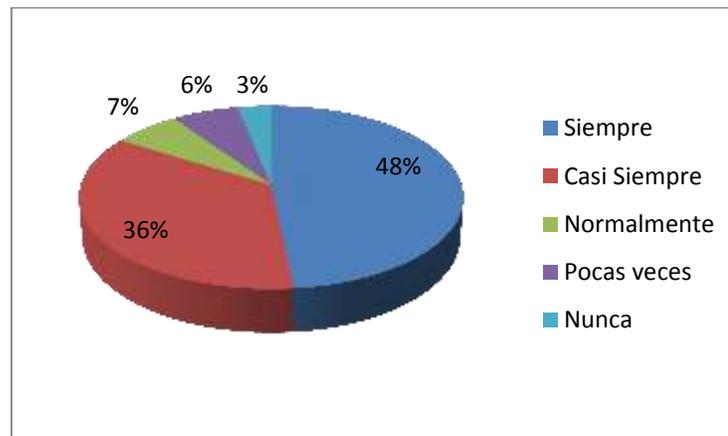
El 81% de los encuestados, considera que siempre se debe llevar un registro de los cambios ocurridos en el perfil conductual del participante, luego de ser adiestrado, el 16% opinan que normalmente se debe llevar y solo un 3 % opina que nunca se debe registrar. Por lo cual es primordial llevar un registro de los cambios ocurridos en el perfil conductual del participante, luego de ser adiestrado ya que esto permitirá manejar información de lo logrado en el adiestramiento. Y se cumple lo expresado por Rey de Polanco (2013) “deben introducirse cambios en el entorno laboral” (p 202). Puesto que el propósito principal de la capacitación es mejorar los resultados a través del cambio conductual.

Ítems N°16.

Se debe llevar registros de los cambios cognitivos de los participantes.

Gráfico N°16

Distribución porcentual de la muestra según los registros de los cambios cognitivos de los participantes



Análisis e Interpretación

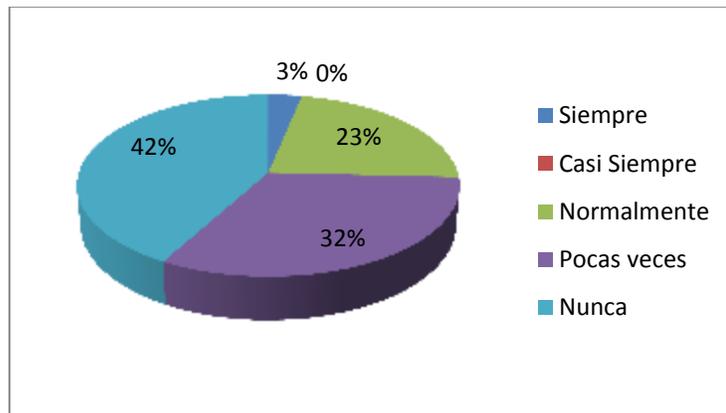
El 84% de los encuestados, considera que siempre se debe llevar registros de los cambios cognitivos de los participantes, el 7% considera que normalmente deben llevarse el registro y el restante dice que pocas veces. Se puede deducir que es importante llevar los registros de los cambios cognitivos de los participantes. Ya que de acuerdo a lo indica Rey de Polanco (2013) mediante este se “verifica si se han alcanzado los objetivos a la acción formativa, es decir si las personas que asistieron asimilaron los conocimientos y habilidades esperados”.

Ítems N°17.

Participa en el registro estadístico de los resultados obtenidos del adiestramiento.

Gráfico N°17

Distribución porcentual de la muestra según el registro estadístico de los resultados obtenidos del adiestramiento.



Análisis e Interpretación

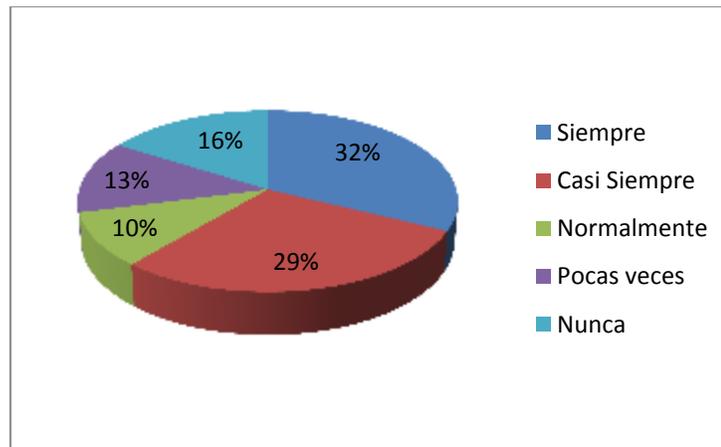
El 74% de los encuestados, opina que nunca participa en el registro estadístico de los resultados obtenidos del adiestramiento, solo el 23% indica que normalmente participa y solo el 3% siempre. Con lo cual se puede deducir, que los supervisores no participan en el registro estadístico de los resultados obtenidos del adiestramiento, siendo de gran importancia para el proceso de evaluación que el supervisor tome parte del mismo.

Ítems N°18.

Participa en las estrategias para el registro de lo planificado en las acciones formativas.

Gráfico N°18

Distribución porcentual de la muestra según el registro de lo planificado en las acciones formativas.



Análisis e Interpretación

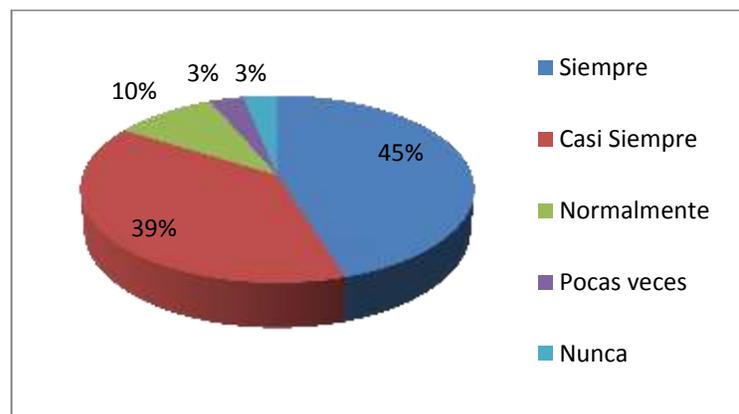
El 61% de los encuestados, considera que siempre participa en las estrategias para el registro de lo planificado en las acciones formativa, el 23 % normalmente participa y solo el 16% nunca participa, lo cual demuestra que es importante la participación y registro de lo planificado en las acciones formativas.

Ítems N°19.

Asegura los recursos necesarios para la ejecución del adiestramiento.

Gráfico N°19

Distribución porcentual de la muestra según los recursos necesarios para la Ejecución del adiestramiento.



Análisis e Interpretación

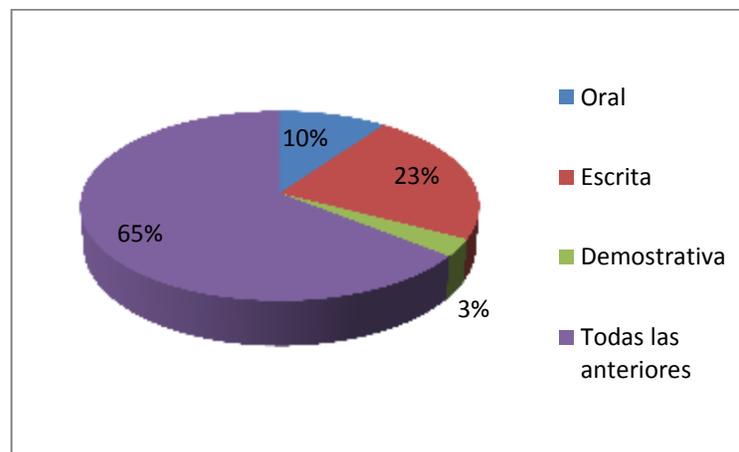
El 84% de los encuestados, indican que siempre aseguran los recursos necesarios para la ejecución del adiestramiento el 10% indica que normalmente lo hace y el 6% nunca lo hace, con lo cual se deduce que si aseguran los recursos, sin embargo la responsabilidad de dar los recursos la controla el departamento de recursos humanos.

Ítems N°20.

Manera que en su opinión, deberían evaluarse todos los adiestramientos aplicados a los trabajadores.

Gráfico N°20

Distribución porcentual de la muestra según la manera en que deberían evaluarse todos los adiestramientos aplicados a los trabajadores.



Análisis e Interpretación

Un 65% de los encuestados indica que se debe evaluar el adiestramiento tanto oral, escrita y demostrativamente, un 23 % solo escrita y un 10 % oral solamente, lo cual recalca la necesidad e importancia de realizar la evaluación del adiestramiento. Esto tal y como lo menciona Rey de Polanco (2013) “para evaluar el aprendizaje se utilizan las diversas modalidades de pruebas de conocimiento: orales, escritas o demostrativas” (p 201)

Cuadro N°5

Análisis de resultados

Etapas del proceso de evaluación	Ítems	Conclusiones
Antes	1,2,3,4,5,6,8,13,18,19	Mediante la recolección de datos se pudo conocer que, se debe analizar al trabajador para postularlo al adiestramiento esto se realiza en el proceso de adiestramiento para poder realizar una planificación y establecer en que se debe capacitar al trabajador formulando los objetivos y el contenido, cabe destacar que, en este proceso debe participar el supervisor por ser quien esté más cerca del trabajador de esta manera evaluar cuáles son sus brechas. Por otra parte, antes de realizar el adiestramiento se debe dar a conocer al trabajador lo que se espera de él antes de ser adiestrado, de modo que se pueda conocer la reacción del participante en realizar el adiestramiento y pueda conocer en que se evaluará posteriormente. Debe señalarse que antes del adiestramiento debe realizarse una prueba pre-adiestramiento como lo menciona el modelo de evaluación de Nerza Rey (2012) en la etapa del antes, que son necesarias las pruebas pre-adiestramiento como primera fase de proceso de evaluación, para de este modo conocer la condición actual del participante antes del adiestramiento y así ver la comparación de los resultados.
Durante	7,9,12	Tomando en cuenta los resultados obtenidos se pudo constatar que es muy importante realizar siempre pruebas de conocimiento durante el adiestramiento, tomando en cuenta lo que menciona la teoría de Rey, Nerza (2013) que debe existir evaluación Antes, Durante y Después de cada adiestramiento, para obtener resultados que demuestren en forma objetiva los cambios ocurridos en el desempeño de trabajador, así como su satisfacción en la acción recibida.
Después	10,11,14,15,16,17	Rey de Polanco (2013) expresa que se realiza la evaluación post adiestramiento: “con el propósito de conocer el grado de aplicabilidad en el puesto de trabajo de los conocimientos y/o destrezas adquiridas durante la formación recibida”. Cabe destacar que, debe hacerse seguimiento del adiestramiento impartido, de este modo, conocer si se aplica en el puesto de trabajo. Por otra parte, debe llevarse un registro de los resultados obtenidos para conocer cuáles han sido los cambios de comportamiento y conocimientos desde antes del adiestramiento hasta después del mismo, midiendo el nivel de transferencia. de manera que, se cumple con lo expresado por Rey de Polanco (2013) mediante este se “verifica si se han alcanzado los objetivos a la acción formativa, es decir, si las personas que asistieron asimilaron los conocimientos y habilidades esperados”.

Fuente: Casanova, Manríquez, Romero (2015)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Mediante el proceso de investigación se pudo determinar que el problema que genera la falta de evaluación al adiestramiento se debe a que no se hace ningún tipo de seguimiento y control, antes y durante y después de las acciones formativas hecho que genera poca efectividad y bajo índice en el retorno de la inversión hecha por la empresa para obtener resultados.

También existe poca factibilidad en el retorno a la inversión en adiestramiento por no ser provechosas las capacidades recibidas y la realidad de las tareas que realizan ya que no siempre analizan que cada trabajador esté relacionado al perfil requerido.

Para el desarrollo del objetivo Numero 3, referido a Formular recomendaciones que contribuyan a mejorar el proceso de evaluación de adiestramiento en una empresa manufacturera del Estado Carabobo, se elaboró una serie de recomendaciones que permitirán el mejoramiento del proceso de evaluación del adiestramiento, detalladas a continuación:

Recomendaciones:

Antes:

Se recomienda que cada trabajador postulado a una acción de adiestramiento posea la necesidad inmediata de realizarlo.

Los supervisores deben aplicar el instrumento para detectar la necesidad de adiestramiento de su personal.

Asegurarse que el supervisor sea quien determine el objetivo esperado del adiestramiento.

Enterar al trabajador a través del supervisor inmediato lo que se espera antes de recibir el adiestramiento.

Dotar de los recursos tanto materiales como humanos para la ejecución de los adiestramientos, para lograr la realización del mismo.

Durante:

Aplicar las evaluaciones de adiestramientos técnico, cognitivo previa a la acción de adiestramiento.

Aplicar pruebas de conocimiento a los participantes durante en adiestramiento.

Evaluar la satisfacción para determinar la conformidad de los participantes luego de ser adiestrado.

Aplicar evaluaciones con preguntas pertinentes y objetivas, que permitan determinar la eficiencia del adiestramiento impartido.

Después:

Monitorear la aplicación o transferencia de aprendizaje adquirido por el trabajador participante, luego del adiestramiento.

Aplicar evaluaciones periódicas y continuas para ver si el trabajador aplica lo aprendido, estas debe realizarlas el supervisor.

Aplicar pruebas de evaluación post-adiestramiento para de esta forma determinar los cambios en los participantes, luego de ser adiestrados.

Disponer de tiempo por parte de los supervisores para hacer seguimiento y registro de los resultados post- adiestramiento, esta actividad puede reflejarse en las descripciones de cargo.

Establecer registros estadísticos que permitan llevar un control de los resultados de las evaluaciones pre y post adiestramiento.

Como recomendación final se propone emplear el modelo de evaluación de las cuatro niveles de Donald Kirkpatrick, en donde en su primer nivel se representa por la reacción, mide cómo reaccionan los participantes, por medio de cuestionarios que registran la actitud, esta se realizaría al final de la actividad formativa. En el segundo nivel relacionado con el aprendizaje se comprobará el nivel de conocimientos adquiridos por los participantes durante el adiestramiento, Para evaluar el aprendizaje, se utilizan las diversas modalidades de pruebas de conocimiento: orales, escritas o demostrativas.

Por otra parte en el tercer nivel direccionado al cambio de comportamiento, la evaluación mide el grado en que se ha producido un cambio en el comportamiento del individuo como resultado de la participación en el programa de adiestramiento, la cual puede ser formal o informal, es importante medir el comportamiento, ya que el propósito principal de la capacitación es mejorar los resultados por medio del cambio conductual. Por último los resultados en esta evaluación se miden los efectos de la capacitación del programa de aprendizaje en la organización a un nivel superior como la capacidad del individuo para aplicar las habilidades aprendidas a situaciones nuevas y poco familiares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, M. (2001). Principios de investigación. Colombia. Editorial Diana.
- Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación, Guía para su elaboración. Tercera Edición. Editorial Episteme, Caracas.
- Balestrini, M. (2008). Como se elabora el Proyecto de Investigación para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles. Sexta Edición. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas.
- Balestrini, M. (2008). Como se elabora el proyecto de investigación. Séptima edición. BL Consultores Asociados. Caracas.
- Castellano, Olachea y Otero (2005). Evaluación del proceso de adiestramiento aplicado en el área de soplado convencional de la empresa Alpla de Venezuela S.A. Trabajo de grado para optar al Título de Licenciadas en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo. No publicado
- Cejas, M. y Grau, C. (2007). La Formación de los Recursos Humanos en las Organizaciones: Una visión teorico-epistemologica desde la formación por competencias. Fondo Editoirial Tropykos.
- Chirinos, A. Colina M. y Rojas, Y. (2011). Evaluación del Programa de Formación al Personal como herramienta de gestión de la empresa Hidra-Lite ubicada en el municipio Valencia, Estado Carabobo. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2009) Metodología de la Investigación. McGraw Hill Interamericana de México, Naucalpan de Juárez, Edo. de México.

Hurtado I. y Toro J. (2008). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Cuarta Edición. Clemente Editores. Valencia, Venezuela.

Kraiger, K. Editor (2002). Creating, implementing, and maintaining effective training and development. 1ra. Edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.

Manzo, J. y Quiroz, A. (2012). Análisis del Programa de Formación de Supervisores (PFS), desde la perspectiva del modelo de transferencia de aprendizaje. Caso: Planta Cervecera del estado Carabobo. Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Palella, S. y Martins, F. (2003). Metodología de la investigación cuantitativa. Fondo de la investigación cuantitativa. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.

Pinto, R. (2002). Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. Editorial Mc Grawhill.

Ramírez y Tang (2012). Estrategias que permitan maximizar la efectividad en la capacitación y adiestramiento profesional, del personal del Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo. Trabajo Especial de Grado para obtener el título de Licenciados en Administración de Empresas en la Universidad Nueva Esparta, Caracas. No publicado

Rey de Polanco, N. (2013) Planificación y Desarrollo del Talento Humano Enfoque Teórico Practico 1 reimpresión, Venezuela, Editorial de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo, valencia

Rey de Polanco, N. (2013) Evaluación del adiestramiento: mitos, realidades y modelos de referencia En: Relaciones Industriales: Reflexiones teóricas y prácticas. 2da reimpresión de la 1ra edición, Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo, Valencia.

Rey de Polanco (2005). Influencia de las evaluaciones de entrenamiento sobre la transferencia de aprendizaje, la experiencia en una Corporación Multinacional Venezolana Americana.

Reza, J. (1995). Como Desarrollar y Evaluar el Recurso Humano. México. Editorial Panorama.

Rodríguez, M. y Ramírez, P. (1997). Administración de la Capacitación. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Rodríguez y Olaya (2004), Evaluación del Proceso de Adiestramiento utilizado para el departamento de atención al cliente de la Empresa Telecomunicaciones Movilnet C.A., con sede en la ciudad de Valencia. Estado Carabobo. Trabajo de grado para optar al Título de Licenciada en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo. No publicado

Ruiz, J. (2002). Cómo elaborar un proyecto de investigación social. Universidad de Deusto, Bilbao (España). Cuadernos Monográficos del ICE.

Sabino, C. (2006) El Proyecto de Investigación. Ediciones Panapo, Caracas.

Schauler, R. (2005) Los Recursos Humanos en la Empresa. Volumen 1. Editorial Plaza & Janes Editores, S.A.

Stoner, J. (2006). Administración. México. Editorial Prentice Hall.

Tamayo y Tamayo, M. (2007) El proceso de investigación científica Editorial Mc GrawHill México.

Tamayo y Tamayo, M. (2000) El proceso de investigación científica Editorial Grupo Noriega Editores. México.

Villegas, C. (1997). Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Anexos A
Instrumento de validación



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



Estimado supervisor:

El presente instrumento tiene como propósito, recolectar información valiosa, la cual servirá para realizar el trabajo de grado titulado:

“PROCESO DE EVALUACIÓN DEL ADIESTRAMIENTO EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA DEL RAMO PAPEL Y CARTÓN DEL ESTADO CARABOBO”, de los Bachilleres: Casanova Wilmer, Manrique Marly y Romero Rosxy, como requisito para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo.

La información suministrada se utilizara únicamente para los fines de esta investigación y será tratada con estricta confidencialidad en consecuencia, solo los investigadores tendrán acceso a estos datos.

Agradecemos su valiosa colaboración para el estudio.

INSTRUCCIONES

- 1) Marque con equis (x) la respuesta según su opción y/o criterio.
- 2) Lea detenidamente cada pregunta planteada.
- 3) No omita ninguna pregunta.
- 4) Si tiene alguna dificultad no dude en consultar al encuestador(a).

CUESTIONARIO

ITEMS

1. Analiza que cada trabajador postulado a la acción de adiestramiento posee la necesidad inmediata de realizarlo.

Siempre___ Casi siempre ___ Normalmente___ Pocas veces___ Nunca___

2. Debería Aplicar usted el instrumento para detectar necesidad de adiestramiento de su personal.

Siempre___ Casi siempre ___ Normalmente___ Pocas veces___ Nunca___

3. Es importante formula los objetivos previos al adiestramiento.

Siempre___ Casi siempre ___ Normalmente___ Pocas veces___ Nunca___

4. Aprueba el contenido del adiestramiento antes de ser impartido.

Siempre___ Casi siempre ___ Normalmente___ Pocas veces___ Nunca___

5. El supervisor debe participar en el planteamiento de objetivos del adiestramiento.

Siempre___ Casi siempre ___ Normalmente___ Pocas veces___ Nunca___

6. Se debe dar a conocer al trabajador lo que se espera de él antes de recibir el adiestramiento

Siempre___ Casi siempre ___ Normalmente___ Pocas veces___ Nunca___

7. Aplica la evaluación de conocimientos previa a la acción de adiestramiento.

Siempre___ Casi siempre ___ Normalmente___ Pocas veces___ Nunca___

8. Se debe establecer los indicadores para determinar el desempeño cognitivo del participante antes de recibir el adiestramiento.

Siempre___ Casi siempre ___ Normalmente___ Pocas veces___ Nunca___

9. Debe evaluarse la satisfacción, para determinar la conformidad de los participantes luego de ser adiestrado.

Siempre___ Casi siempre ___ Normalmente___ Pocas veces___ Nunca___

10. El supervisor debe evaluar si el trabajador aplica lo aprendido en el puesto de trabajo

Siempre___ Casi siempre ___ Normalmente___ Pocas veces___ Nunca___

11. Hace seguimiento de la transferencia del aprendizaje en los puestos de trabajo

Siempre___ Casi siempre ___ Normalmente___ Pocas veces___ Nunca___

12. Se aplican pruebas de conocimiento a los participantes durante el adiestramiento (en los casos de formación técnica).

Siempre___ Casi siempre ___ Normalmente___ Pocas veces___ Nunca___

13. La evaluación pre-adiestramiento es necesaria

Siempre___ Casi siempre ___ Normalmente___ Pocas veces___ Nunca___

Siempre___ Casi siempre ___ Normalmente___ Pocas veces___ Nunca___

14. Se debe Registrar los resultados post adiestramiento.

Siempre___ Casi siempre ___ Normalmente___ Pocas veces___ Nunca___

15. Se debe llevar un registro de los cambios ocurridos en el perfil conductual del participante, luego de ser adiestrado.

Siempre___ Casi siempre ___ Normalmente___ Pocas veces___ Nunca___

16. Se debe llevar registros de los cambios cognitivos de los participantes.

Siempre___ Casi siempre ___ Normalmente___ Pocas veces___ Nunca___

17. Participa en el registro estadístico de los resultados obtenidos del adiestramiento.

Siempre___ Casi siempre ___ Normalmente___ Pocas veces___ Nunca___

18. Participa en las estrategias para el registro de lo planificado en las acciones formativas.

Siempre___ Casi siempre ___ Normalmente___ Pocas veces___ Nunca___

19. Asegura los recursos necesarios para la ejecución del adiestramiento.

Siempre___ Casi siempre ___ Normalmente___ Pocas veces___ Nunca___

20. Marque con una x dentro del recuadro, la manera que en su opinión, deberían evaluarse todos los adiestramientos aplicados a los trabajadores.

- Oral.
- Escrita.
- Demostrativa
- Todas las anteriores
- Otras: indique: _____

Anexo B
Guion de Entrevista



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



GUIA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

Fecha _____

Nombre del entrevistador _____

Datos del entrevistado _____

Nombre y apellido _____

Cargo _____

Años de experiencia _____

1. ¿EXISTE UNA PLANIFICACION DEL ADIESTRAMIENTO?
2. ¿SE EVALUA EL ADIESTRAMIENTO REALIZADO?
3. ¿QUE ESTRATEGIAS APLICA PARA MOTIVAR A LOS TRABAJADORES A PARTICIPAR EN LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO?
4. ¿LLEVA UN REGISTRO DE LOS PARTICIPANTES QUE HAN SIDO ADIESTRADOS?
5. ¿CON CUÁNTO TIEMPO DE ANTICIPACIÓN ENVÍA LAS INVITACIONES A LOS PARTICIPANTES?
6. ¿HA INFLUENCIADO EL ADIESTRAMIENTO EN LA MEJORA CONTINUA DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN?
7. ¿QUÉ ACTITUDES DEMUESTRAN LOS TRABAJADORES LUEGO DE RECIBIR UNA ACCIÓN DE ADIESTRAMIENTO? ¿APLICAN LO APRENDIDO?

8. ¿QUÉ METODOS O INSTRUMENTOS UTILIZAN PARA EVALUAR EL ADIESTRAMIENTO?
9. ¿QUE METODOS EMPLEA PARA MOTIVAR A LOS TRABAJADORES EN EL LOGRO DE LOS RESULTADOS, ES DECIR, APLICAR LO APRENDIDO?
10. ¿SE REALIZA UNA COMPARACIÓN ENTRE LO PLANIFICADO EN EL ADIESTRAMIENTO, CON LO EJECUTADO?
11. ¿CUÁL FUE EL ÍNDICE PORCENTUAL DE PARTICIPACIÓN AL SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO ANUAL ANTERIOR?
12. ¿QUÉ INDICADORES SE ESTABLECEN PARA MEDIR LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON EL ADIESTRAMIENTO?
13. EN TÉRMINOS GENERALES, ¿COMO DEFINE EL SISTEMA DE EVALUACIÓN ACTUAL LA EFECTIVIDAD DE LAS ACCIONES DE ADIESTRAMIENTO IMPARTIDAS EN LA EMPRESA?

Anexo C

Juicios de Expertos



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



JUICIO DE EXPERTO

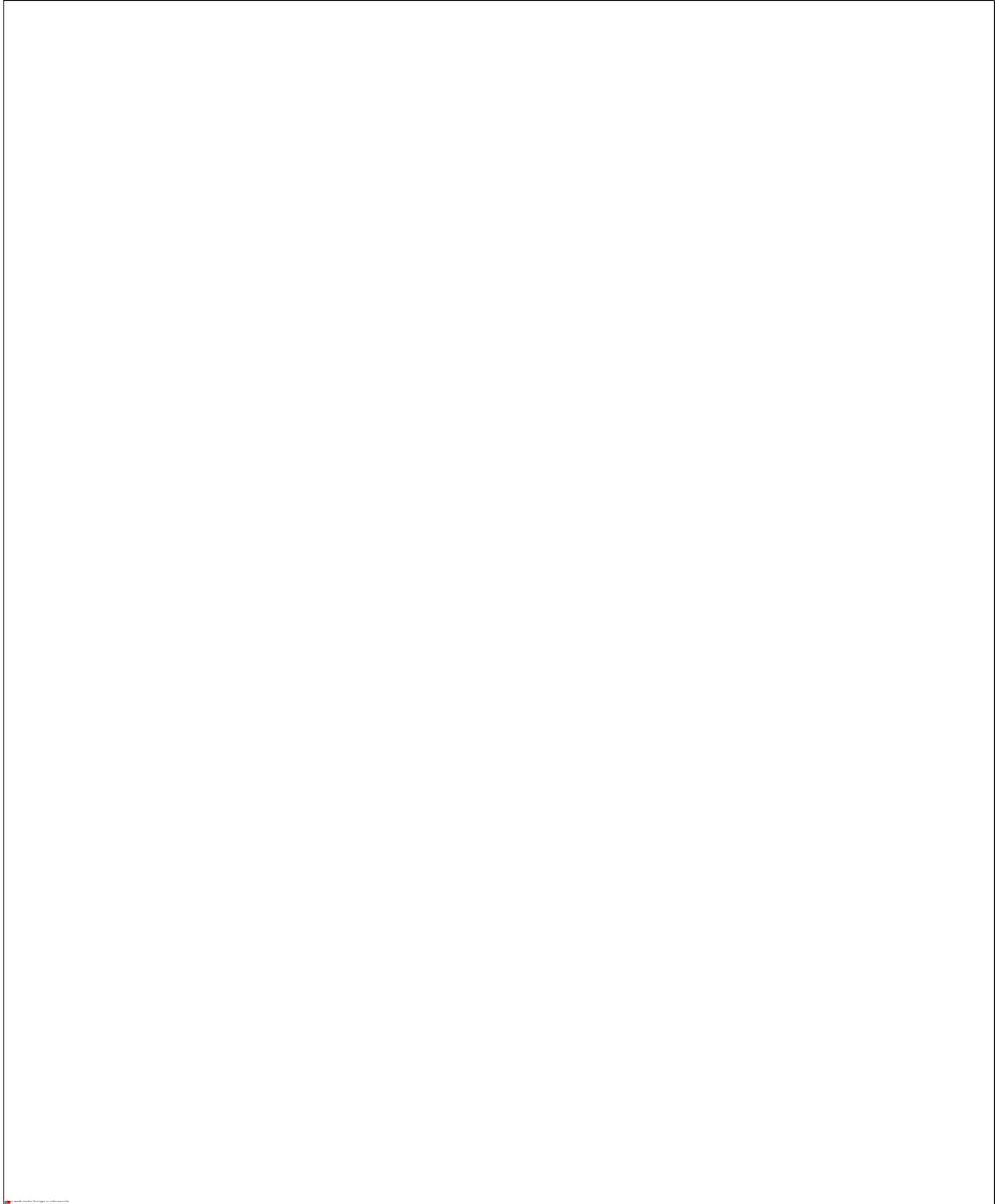
YO, _____ TITULAR DE LA C.I: _____, POR MEDIO DE LA PRESENTE HAGO CONSTAR QUE REVISE, ANALICE Y EVALUÉ EXHAUSTIVAMENTE EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DEL TRABAJO DE GRADO DE LOS BR: CASANOVA WILMER C.I 19.229.146, MANRIQUE MARLY C.I 22.207.318, ROMERO ROSXY C.I 21.587.243 PARA REALIZAR EL **“PROCESO DE EVALUACIÓN DEL ADIESTRAMIENTO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DEL RAMO PAPEL Y CARTÓN DEL ESTADO CARABOBO”**. ARROJANDO COMO RESULTADO: VALIDO, DEBIDO A QUE A TRAVÉS DE SU APLICACIÓN ES POSIBLE ALCANZAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN LA INVESTIGACIÓN.

FIRMA

Anexo D

Calculo de Confiabilidad

Calculo Coeficiente Alfa de Cronbach



Fuente: Casanova, Manrique, Romero