



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
MATURÍN ESTADO MONAGAS**

**LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN  
PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO EN LA EMPRESA  
MONAGAS DEARLE C.A. UBICADA EN MATURÍN ESTADO  
MONAGAS**

**ASESOR ACADEMICO:**

Licda. Melithza Pereira

**REALIZADO POR:**

Marcano Yelitza C.I: 17.404.049

Muñoz Johana C.I: 15.984.771

**Trabajo de Grado Modalidad Tesis, presentado como requisito parcial para  
optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos**

**MATURÍN, FEBRERO 2012.**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
MATURIN ESTADO MONAGAS**

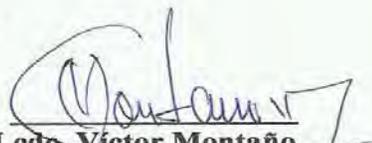
**LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE  
ADIESTRAMIENTO EN LA EMPRESA MONAGAS DEARLE C.A  
UBICADA EN MATURÍN - ESTADO MONAGAS.**

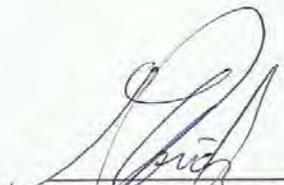
**PRESENTADO POR:**

Marcano Guerra Yelitza Josefina  
Muñoz Rivas Johana Dayrith

**APROBADO POR:**

  
Lcda. Milagros Cruz

  
Lcdo. Victor Montaña

  
Lcda. Melithza Pereira

**MATURIN, FEBRERO 2012.**

## RESOLUCIÓN

DE ACUERDO CON EL ARTÍCULO 41 DEL REGLAMENTO DE TRABAJOS DE GRADO: “LOS TRABAJOS DE GRADO SON DE EXCLUSIVA PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE Y SOLO PODRÁN SER UTILIZADOS A OTROS FINES CON EL CONSENTIMIENTO DEL CONSEJO DE NÚCLEO RESPECTIVO, QUIEN LO PARTICIPARA AL CONSEJO UNIVERSITARIO”



## DEDICATORIA

Mi Trabajo de Grado va dedicado primeramente a Dios por darme la fortaleza, la sabiduría, esperanza e inteligencia y su infinita paciencia, entrega incondicional y su presencia; aunque a mí en ocasiones se me olvidó agradecerle el que me haya elegido como mujer y alcanzar mis metas

A mi Mamá Enersis Guerra, por darme la oportunidad de venir a conocer este mundo, y por dar un ejemplo de padre cuando no lo hubo, y por darme su confianza, apoyo y entusiasmo.

A mi hija, Paola que llego a mi vida para iluminarme con su gran luz, y que cambiarían mi pequeño mundo en un universo lleno de sorpresas, de enseñanza, para responder con ellos y ayudándola a crecer sin miedo y con responsabilidad.

A mis hermanas, por su apoyo cuando lo necesitaba y de sus pequeños consejos para salir adelante en todo lo propuesto.

En memoria de mi abuelo Gumersindo Guerra, que aunque ya no estés físicamente, sigues en mi corazón, y mi más sincero agradecimiento por sus principios, valores, amor, y respeto, para ser lo que soy en día y poder alcanzar el éxito.

A mis, tíos (a), primos (a) y demás familiares por su cariño, aprecio y sus consejos.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera pusieron un granito de arena, para alcanzar una de mis primeras metas.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento va primeramente a Dios todo poderoso, por darme la vida y por permitirme ir cumpliendo cada uno de mis sueños con esfuerzo y voluntad.

A mis familiares y en especial a mi madre por ser el motor impulsador para seguir adelante, su apoyo incondicional para alcanzar el logro de mis metas.

A la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas por darme la oportunidad de ingresar, estudiar y prepararme, a los profesores encargados en las diferentes cátedras que me permitieron obtener los conocimientos necesarios para formarme como profesional.

A la Lcda. Melitza Pereira, Asesor Académico, por su infinita paciencia y apoyo a la hora de corregir y hacer énfasis en cuanto al tema propuesto para la elaboración de este proyecto de Tesis de Grado.

A la Empresa Monagas Dearle C.A, por su colaboración en facilitarme todas las herramientas necesarias para la realización de mi Tesis de Grado.

A los profesores Víctor Montaña y Milagros Cruz, jurados principales, por facilitarme todas sus herramientas, sus consejos, conocimientos y orientaciones para la elaboración de este trabajo.

A mi compañera de tesis Johana Muñoz, por compartir conmigo, su amistad, compañerismo, confianza y permitirme dar un paso, para el desarrollo de esta etapa de mi preparación profesional.

**GRACIAS A TODOS**

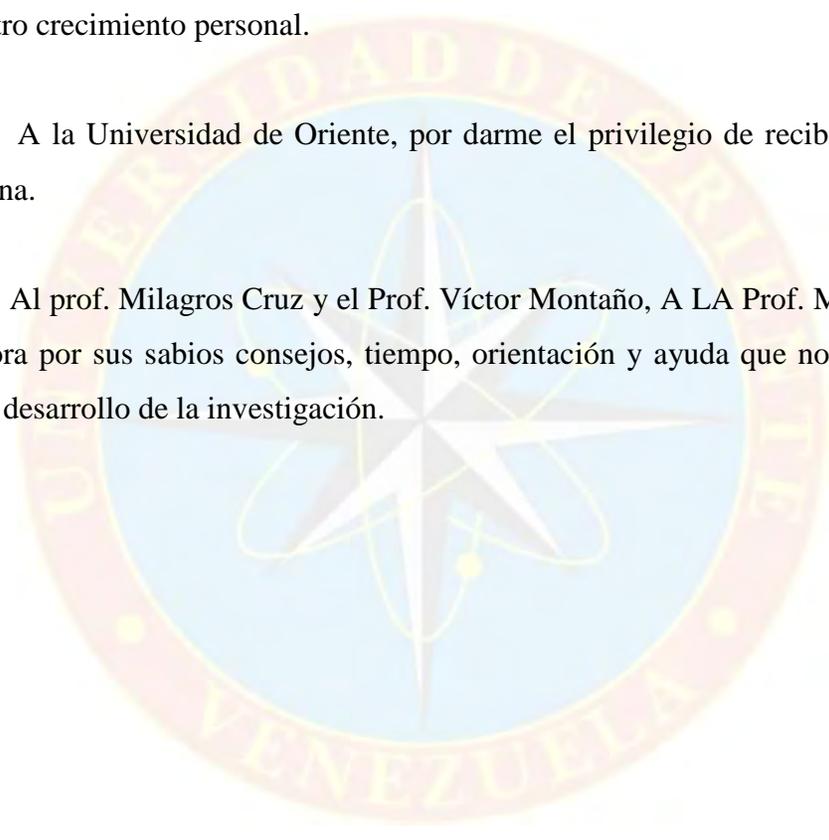
## **DEDICATORIA**

A Dios por ser nuestro guía y por ser la luz que siempre ilumina nuestros pasos para lograr con éxito nuestro sueño.

A nuestros padres por estar con nosotras en todo momento y ayudarnos con nuestro crecimiento personal.

A la Universidad de Oriente, por darme el privilegio de recibirme como su alumna.

Al prof. Milagros Cruz y el Prof. Víctor Montaña, A LA Prof. Melitza Pereira asesora por sus sabios consejos, tiempo, orientación y ayuda que nos proporciono en el desarrollo de la investigación.



## AGRADECIMIENTO

Hoy veo culminado una de mi meta mas anhelada. Por eso con satisfacción quiero dedicar mi triunfo:

Principalmente a Dios todo poderoso por darme la vida y concederme la fe, a la virgen del valle por permitirme estar en su camino y por estar siempre a mi lado guiándome y blindándome su Amor y Bondad imparabile para superar todas las dificultades que se me presentaron en el desarrollo de mi carrera.

A mi mama (**Doris Rivas**) que con fuerza y espíritu luchador ha sido pilar fundamental en mi vida, guiándome y apoyándome en todo momento por guiarme siempre por el buen camino y ensañarme el valor de luchar por alcanzar una meta y ponerle amor y esfuerzo a lo que se hace.

A mi hermano por su apoyo.

A mi novio, **Álvaro José Marciano** por apoyarme y recordarme cada día que el conocimiento es infinito y debe ser constante. Gracias por tu amor, sacrificio y por siempre estimularme a la consecución de esta meta en mi vida. ¡ te quiero y gracias por todo!

A m hijo Víctor Alejandro que es la luz de mis ojos y mi fuerza para seguir adelante, lo amo con todo mi corazón. ¡Te **quiero mi principito!**

A la Universidad de Oriente, por ser mi segundo hogar por recibirme en sus aulas y formarme como una profesional.

A la Lcda. Melitza Pereira, Asesor Académico, por su colaboración para que pudiéramos realzar nuestro trabajo de grado con éxito ¡Gracias Prof.!

A la Empresa Monagas Dearle C.A, por su colaboración en facilitarme todas las herramientas necesarias para la realización de mi Tesis de Grado.

A mi compañera de Tesis **Yelitza Marcano** por contar con ella en momentos buenos y malos ¡gracias amiga!

**Muchas Gracias a todos....**

**Johana D. Muñoz R.**



# ÍNDICE

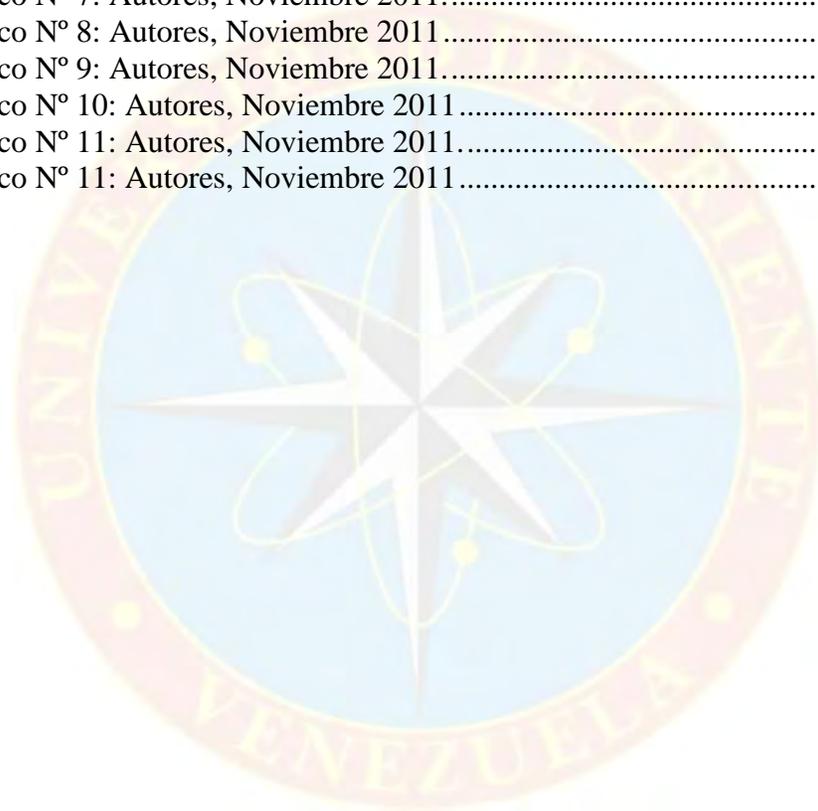
<b>RESOLUCIÓN</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>ix</b>
<b>INDICE DE GRAFICOS</b> .....	<b>xi</b>
<b>INDICE DE CUADROS</b> .....	<b>xii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>4</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES</b> .....	<b>4</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.2.1 Objetivo General.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.4 SISTEMA DE VARIABLE.....	11
1.4.1 Definición de Variables.....	11
1.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	12
1.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	14
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>16</b>
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b> .....	<b>16</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
2.1.1 Antecedentes.....	20
2.2 BASES TEÓRICAS.....	21
2.2.1 Adiestramiento Organizacional.....	21
2.2.2 Objetivos del Adiestramiento.....	23
2.2.3 Determinación de Necesidad de Adiestramiento.....	24
2.2.4 Programa de Adiestramiento.....	25
2.2.5 Factores que deben considerarse para un Programa de Adiestramiento.....	26
2.2.6 Elementos para Elaborar un Programa de Desarrollo de Personal.....	28
2.2.7 Métodos y Técnicas de Adiestramiento.....	29
2.3 BASES LEGALES.....	32
2.4 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	34
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>39</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>39</b>
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:.....	40
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	42

3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	42
3.6 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LOS DATOS .....	42
3.7 TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN DE DATOS .....	43
3.8 ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	43
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>44</b>
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS .....</b>	<b>44</b>
4.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	44
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>62</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>62</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	62
5.2 RECOMENDACIONES .....	63
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>68</b>
<b>ENCUESTA .....</b>	<b>70</b>
<b>HOJAS METADATOS.....</b>	<b>79</b>



## INDICE DE GRAFICOS

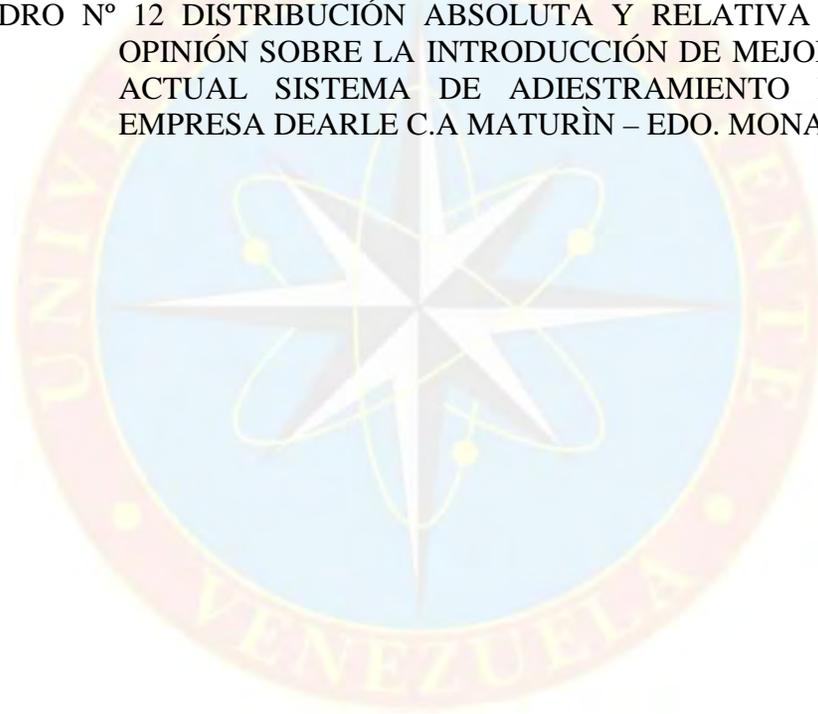
Gráfico N° 1: Autores, Noviembre 2011 .....	45
Gráfico N° 2: Autores, Noviembre 2011.....	46
Gráfico N° 3: Autores, Noviembre 2011.....	48
Gráfico N° 4: Autores, Noviembre 2011.....	49
Gráfico N° 5: Autores, Noviembre 2011.....	51
Gráfico N° 6: Autores, Noviembre 2011.....	52
Gráfico N° 7: Autores, Noviembre 2011.....	54
Gráfico N° 8: Autores, Noviembre 2011.....	55
Gráfico N° 9: Autores, Noviembre 2011.....	56
Gráfico N° 10: Autores, Noviembre 2011.....	57
Gráfico N° 11: Autores, Noviembre 2011.....	59
Gráfico N° 11: Autores, Noviembre 2011.....	60



## INDICE DE CUADROS

CUADRO A: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	13
CUADRO B: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	13
CUADRO C: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	14
CUADRO N° 1 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA DE LAS EDADES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DEARLE C.A.MATURÍN – EDO. MONAGAS.....	44
CUADRO N° 2 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA REFERENTE AL NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DEARLE, C.A. MATURÍN – EDO. MONAGAS .....	46
CUADRO N° 3 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA EN RELACIÓN A LOS CONOCIMIENTOS SOBRE LAS EXIGENCIAS DEL CARGO EN LA EMPRESA DEARLE, C.A. MATURÍN – EDO. MONAGAS.....	47
CUADRO N° 4 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA REFERENTE AL TIEMPO DE DESEMPEÑO EN EL CARGO OCUPADO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DEARLE C.A MATURÍN - EDO. MONAGAS.....	49
CUADRO N° 5 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA EN RELACIÓN AL ADIESTRAMIENTO EN EL PUESTO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DEARLE C.A MATURÍN EDO MONAGAS .....	50
CUADRO N° 6 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA REFERENTE AL CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y NORMAS QUE RIGEN LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO EN LA EMPRESA DEARLE C.A MATURÍN EDO. MONAGAS .....	52
CUADRO N° 7 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA DE LA IMPORTANCIA DEL ADIESTRAMIENTO PARA DESARROLLAR EFICIENTEMENTE LAS ACTIVIDADES LABORALES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DEARLE C.A. MATURÍN EDO. MONAGAS.....	53
CUADRO N° 8 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA SOBRE LA APLICACIÓN DE MÓDULOS DE ADIESTRAMIENTO A LOS EMPLEADOS DE LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA DEARLE C.A. MATURÍN EDO. MONAGAS .....	55
CUADRO N° 9 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA SOBRE EL ADIESTRAMIENTO CONTINUO Y LA ESTIMULACIÓN	

DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA DEARLE C.A MATURÌN – EDO. MONAGAS .....	56
CUADRO N° 10 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN RELACION A LOS PLANES DE ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA DEARLE C.A MATURÌN – EDO. MONAGAS.....	57
CUADRO N° 11 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA REFERENTE AL CONOCIMIENTO QUE POSEEN LOS EMPLEADOS DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS EN CUANTO AL ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES PARA RECIBIR EL ADIESTRAMIENTO ADECUADO EN LA EMPRESA DEARLE C.A MATURÌN EDO, MONAGAS .....	58
CUADRO N° 12 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA DE LA OPINIÓN SOBRE LA INTRODUCCIÓN DE MEJORAS AL ACTUAL SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO EN LA EMPRESA DEARLE C.A MATURÌN – EDO. MONAGAS .....	60





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
NUCLEO DE MONAGAS**

**LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE  
ADIESTRAMIENTO EN LA EMPRESA MONAGAS DEARLE C.A. UBICADA EN  
MATURÍN ESTADO MONAGAS.**

**Autor (es):** Marcano Yelitza C.I: 17.404.049  
Muñoz Johana C.I: 15.984.771

**Tutor:** Lcda. Melithza Pereira

**Año:** 2012.

**RESUMEN**

Esta investigación estuvo dirigida a proponer lineamientos para un programa de Adiestramiento en la empresa Monagas Dearle. La investigación desarrollada fue estructurada en cinco (5) Capítulos, con un objetivo general y varios específicos. El marco teórico se sustentó en los criterios de diversos autores como Chiavenato (1999), Villegas (1994), Goleman (1999), Cooper (1998), entre otros. La metodología fue descriptiva, de campo y aplicada, calificándose el diseño como no experimental transversal. La población estuvo comprendida por 56 empleados de la Empresa Monagas Dearle, C.A. en Maturín Estado Monagas, tomando como muestra 12 empleados. Entre los instrumentos y técnicas para recolectar los datos, se empleó un cuestionario constituido por 12 ítems. Los datos obtenidos fueron analizados a través de la frecuencia absoluta y relativa, los resultados indicaron que el nivel de conocimiento de los empleados en cuanto a un efectivo programa de adiestramiento es bajo. Con base en lo expuesto se propuso lineamientos para un efectivo Programa de Adiestramiento basado en que el adiestramiento es el conjunto de acciones formativas que se desarrolla en las empresas, dirigidas a los trabajadores, a través de las modalidades previstas en el mismo, destinadas tanto a la mejora de conocimientos, habilidades y calificaciones como a la recalificación de los trabajadores ocupados, que permitan ser más competitivos en las empresas con la formación individual del talento humano, finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

**Palabras Claves:** Adiestramiento – Desarrollo del Talento Humano.

## INTRODUCCIÓN

El Adiestramiento permite a organizaciones mejorar la eficiencia de sus empleados, elevar su calidad de vida y productividad; asimismo se puede decir que el adiestramiento consiste en mejorar las actitudes y aptitudes del recurso humano permitiéndole detectar aquellas áreas que presenten deficiencias en la organización.

En tal sentido se hace cada vez más necesario que las empresas proporcionen programas de adiestramiento que a través de éstos permitan a sus empleados satisfacer sus objetivos personales, laborales y de esta manera la empresa cuente con un personal altamente calificado, a través del aumento de la productividad, la planificación de carrera y la calidad de vida de los empleados. Lo relevante es que los programas de adiestramiento faciliten a todo el personal de la empresa la oportunidad de aprender a superarse y desarrollar su talento dentro de la organización.

El adiestramiento y desarrollo de personal obedecen a la impostergable necesidad de mantener una fuerza laboral eficiente y capacitada, de acuerdo a los cambios tecnológicos, a los nuevos requerimientos de cada cargo dentro de la organización y a las diversas presiones cambiantes de las actividades organizacionales modernas.

El desarrollo del personal tendrá que ir de la mano, por las conveniencias del desarrollo total de la organización; es decir, encaminado hacia el logro de las metas de la empresa, en su forma más amplia. Pero no hay que olvidar que, por muy bueno que sea el potencial y las cualidades particulares que detecte cualquier supervisor, se verán siempre influenciados por las circunstancias imperantes, las

cuales, justamente son las que tienen que contrarrestar o aprovechar según el caso, de la organización, mediante el adiestramiento y el desarrollo de personal.

En consideración a lo anteriormente expuesto, el trabajo realizado se referirá a la importancia que tienen los programas de adiestramiento para el éxito de la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones. En el mismo se considera que la construcción de un buen programa de adiestramiento acorde con las necesidades del personal y los planes de la organización, permiten el desarrollo eficiente del capital humano dentro de la misma.

Al respecto dicha investigación tiene como propósito Proponer Lineamientos para la Elaboración de un Programa de Adiestramiento para el Personal de la Empresa Dearle, ubicada en la ciudad de Maturín, Estado Monagas.

A continuación se despliegan los siguientes capítulos que componen esta investigación. Su contexto se encuentra dividido en cinco (5) principales que se detallan a continuación:

**Capítulo I:** En el mismo se establecen de una manera clara y precisa, las incidencias del planteamiento del problema y sus generalidades, que conllevaron a la formulación de los objetivos y la justificación de la investigación.

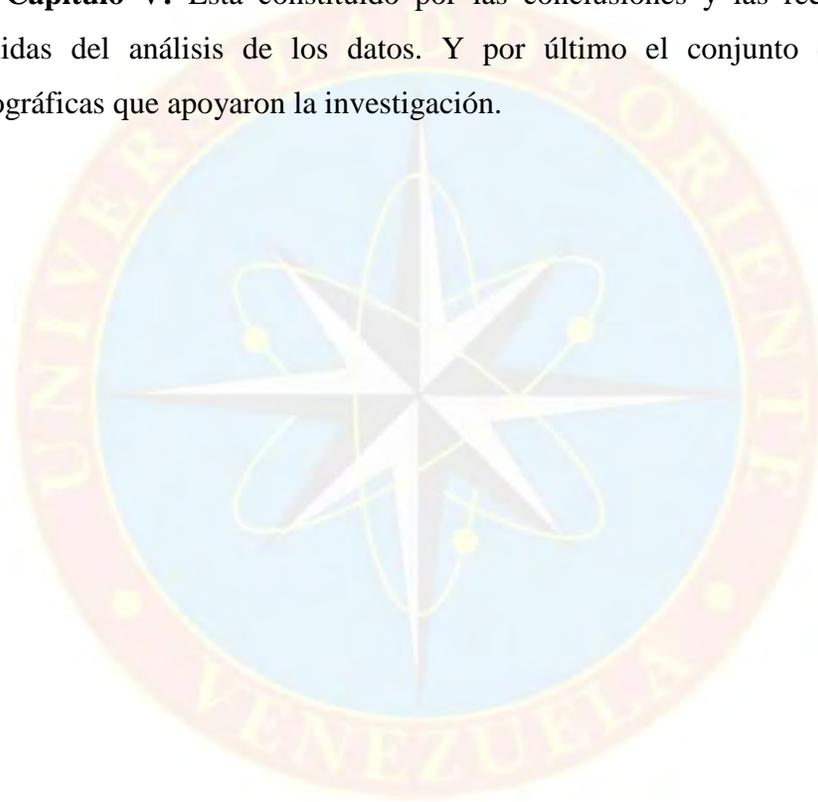
**Capítulo II:** Está conformado por las bases sobre las cuales se construye la investigación. Se da a conocer detalladamente todo lo referente al marco teórico que se necesita saber para entender los resultados de la investigación.

**Capítulo III:** Contiene el Marco Metodológico, donde se establecen de manera precisa cómo se llevó a cabo el desarrollo del trabajo y la determinación de

las condiciones bajo las cuales se cumplirán las actividades en función de los objetivos propuestos.

**Capítulo IV:** Éste comprende la presentación y análisis de resultados, obtenidos mediante la aplicación de la técnica del cuestionario.

**Capítulo V:** Está constituido por las conclusiones y las recomendaciones obtenidas del análisis de los datos. Y por último el conjunto de referencias bibliográficas que apoyaron la investigación.



# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES**

En este capítulo se establecen las incidencias del planteamiento del problema y sus generalidades, con énfasis, en el objetivo general; de igual forma los objetivos específicos, justificación de la investigación y las variables.

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El adiestramiento es una herramienta importante que conlleva al personal a adquirir conocimientos, habilidades y destrezas a través de la capacitación, entrenamiento y desarrollo, para poder desempeñarse mejor en los diferentes cargos, proporcionando a la vez una mayor motivación que les permita identificarse y comprometerse con el logro de metas y objetivos institucionales.

Ante los retos de cambio que enfrentan las organizaciones laborales, la capacitación y adiestramiento de personal es una de la áreas de recursos humanos que requiere mayor interés, ya que mediante ésta, las personas adquieren los conocimientos teóricos, prácticos y administrativos que le permiten desarrollarse eficientemente en su puesto laboral, lo cual facilita el logro de las metas organizacionales y profesionales. Al respecto, Chiavenato (1999, p. 557): “señala que el adiestramiento es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera organizada, sistemática, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades, en función de los objetivos definidos”.

Es decir, el adiestramiento es el proceso que implica la incorporación de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y del desarrollo de habilidades. Prepara al

personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo. De igual forma, proporciona oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona. Cambia la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. Goleman (1999), establece que,

**Los trabajadores del futuro necesitarán seguir participando en cursos de formación y adquiriendo habilidades a lo largo de sus vidas. Como personas capaces de aprender en cualquier lugar y en cualquier momento, o a pesar de cualquier circunstancia, es probable que con el tiempo acumulen esos conocimientos, los pongan en práctica, sean personas más satisfechas y se sientan realizadas tanto personal como organizacionalmente. (Pág.82).**

El adiestramiento laboral, requiere un seguimiento riguroso y un apoyo tutorial sistemático, de manera que proporcione a los empleados orientación y ayuda permanente para planificar las tareas y demostrar sus habilidades profesionales.

Así, es necesario que los gerentes asuman con interés la función de fijar el momento oportuno para determinar, cuáles son las áreas del sistema de la empresa en las cuales se necesitan con mayor prontitud el diseño y la implantación de un programa de adiestramiento, con el fin de obtener del recurso humano un mayor rendimiento, con respecto a la calidad y cantidad en el trabajo. Por ello, de acuerdo con Villegas (1994, p. 225):

**el programa de adiestramiento se puede definir como un medio a través del cual se imparte una serie de conocimientos habilidades y destrezas, con el fin de que los individuos que sean adiestrados, mejoren y aumenten su calidad como persona y como profesional,**

**de allí que el adiestramiento no funciona cabalmente si no se elabora un programa formal.**

Mientras tanto, ha existido, en el ámbito regional, organizaciones que sus recursos humanos. Esto es preocupante porque obvian cuáles son las áreas del sistema de la empresa que con mayor urgencia requieren de un adiestramiento profesional, el cual sería el mecanismo más adecuado en el ámbito laboral.

No obstante, para diseñar un plan de entrenamiento se debe realizar una evaluación diagnóstica que identifique las necesidades y las carencias esenciales para buscar una solución rápida de las limitaciones existentes en la institución por la falta de análisis sobre el personal y la falta de preparación de las personas; es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber, por lo tanto, el adiestramiento constituye una gran actividad planeada, organizada y controlada que se desempeña para mejorar algún aspecto de la forma actual de realizar el trabajo.

El adiestramiento va encaminado al desarrollo de habilidades y busca el bienestar a corto plazo de la compañía así como el del empleado. El adiestramiento se ha ideado como mínimo para elevar las habilidades y destrezas del individuo, así como la productividad hasta un punto que todos los costos de un producto terminado sean lo suficientemente bajos para permitir un beneficio ya que uno de los objetivos de cualquier programa de adiestramiento es elevar la productividad.

Para que un programa sea bien ejecutado se tienen que proporcionar los lineamientos a seguir para la implementación del mismo con el fin de mejorar la calidad en la prestación de los servicios.

Es por eso que se considera preciso que la empresa **MONAGAS DEALER, C.A.** de la Ciudad de Maturín, cuente con un plan de adiestramiento en el cual se

realicen de forma efectiva las actividades antes mencionadas para obtener un personal eficiente y eficaz a través de la capacitación, entrenamiento y desarrollo, debido a que esta empresa adiestra a su personal sin determinar primero las necesidades para tal fin.

Por lo tanto, es necesario que esta organización para incorporar y mantener un programa efectivo de adiestramiento debe entender los principios básicos de la forma en que aprende la gente, esto le va a decir cómo planear y dirigir los programas de entrenamiento, saber cómo identificar las necesidades de entrenamiento y desarrollo y estar en capacidad de planear programas de entrenamiento y desarrollo que hayan de satisfacer las necesidades identificadas.

Dentro de este contexto, se planteó proponer lineamientos para la elaboración de un efectivo plan de adiestramiento como un medio apto e idóneo por sus características, para asegurar la calidad de la instrucción y aprendizaje de los empleados. A la luz de estas consideraciones, los planes de adiestramiento pueden deducir la posibilidad del desarrollo del trabajador dentro de la organización y a la vez conocer aspectos a mejorar para su desenvolvimiento en el ámbito laboral.

Ante estas circunstancias es preciso que la organización en estudio tome conciencia de la importancia de los programas de adiestramiento, para satisfacer las necesidades tanto de la empresa como del individuo, de manera que ambos obtengan beneficios a través de un mejor desempeño de una fuerza laboral más dedicada a partir de una carrera más rica, llena de retos, y pueda conseguir realizarse tanto personal como profesionalmente, de ese modo la organización podrá alcanzar sus logros previstos y ser más competitivo.

No obstante, los planes de adiestramiento no deben concebirse solo como un proceso, sino como un sistema que comprende un conjunto de procesos

interrelacionados: análisis, determinación de necesidades, desarrollo y evaluación. Es necesario tomar en cuenta todos estos aspectos para que tal adiestramiento sea más efectivo y permita obtener los resultados que se quieren en el entrenamiento y por ende conlleve al logro de las metas u objetivos organizacional.

Según lo anteriormente expuesto, se planteó la necesidad de proponer lineamientos para la elaboración de un programa de adiestramiento para lograrlo se desglosaron las siguientes interrogantes, Por lo que se hizo necesario dar respuesta a las siguientes incógnitas; ¿Que políticas y normas se deben seguir para elaborar un programa de adiestramiento? ¿Un eficiente programa de adiestramiento promueve la eficiencia del trabajador dentro de la organización? ¿La eficiente ejecución de un programa de adiestramiento aumenta la productividad de las empresas? ¿Adiestrar al personal dentro de la organización minimiza los costos en las compañías? .De acuerdo a estas interrogantes, se elaboraron los objetivos de la investigación.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer lineamientos para la elaboración de un programa de adiestramiento en la Empresa Monagas Dearle, C.A., como herramienta fundamental para el éxito de la formación profesional del capital humano.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

\* Identificar las necesidades de adiestramiento del personal que labora en la empresa Monagas Dearle, C.A, ubicada en Maturín Estado Monagas.

- \* Establecer las políticas y normas a seguir para la elaboración de un eficiente Programa de adiestramiento.
- \* Determinar las Fases para la elaboración de programa de adiestramiento, adecuado a las necesidades del personal que labora en la empresa Monagas Dearle, ubicada en Maturín estado Monagas.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo se realizó con el objeto de optimizar el proceso de adiestramiento y capacitación profesional dentro de esta empresa, instruyendo a partir de algunas observaciones que puedan ser programadas basadas en la necesidad de personal.

El adiestramiento juega un papel preponderante dentro de toda organización, por cuanto constituye un factor determinante en los costos asociados a la producción, aun en

Empresas con alto grado de automatización o que hayan incorporado un apreciable nivel tecnológico.

De acuerdo a lo planteado se considera que el adiestramiento de personal constituye una herramienta fundamental para el éxito de la gestión de los recursos humanos. Su relevancia e importancia se percibe no solo por el impacto financiero que pueda causar su inexistencia o sus deficiencias, sino porque representa un condicionante para el logro de los objetivos planteados por las organizaciones, desde el punto de vista técnico, económico y social.

El propósito de proponer lineamientos para la elaboración de un Programa de Adiestramiento, es ayudar en la realización personal de los empleados a través del

desarrollo de habilidades lo que los llevará a alcanzar los objetivos de la organización de manera mas eficaz, proporcionando oportunidades de obtener el conocimiento, prácticas, conductas requeridas por la organización para reducir o eliminar la diferencia entre desempeño actual, los objetivos y las realizaciones propuestas.

Se considera importante proponer estos lineamientos en esta organización debido a que esta empresa no cuenta con un efectivo plan de adiestramiento, porque prepara a su personal sin tomar en cuenta realmente la necesidad de adiestramiento lo que hace que ocasione gastos innecesarios para la empresa y una deficiencia en la programación del adiestramiento laboral.

No obstante, la presente investigación pretende tener una relevancia social buscando mejorar las aptitudes personales tales como, **autorregulación, motivación y las aptitudes sociales: empatía, habilidad social**, desempeñadas por los empleados de la empresa Monagas Dearle, adiestrándolos para desarrollar su trabajo de forma eficiente y eficaz, ofreciéndoles conocimientos, destrezas y habilidades actualizadas sobre su labor que les permitirá cumplir en un momento determinado con sus funciones y responsabilidades de más alto nivel, de hecho obtendrán una mayor cultura que les ayudará laboralmente y como participantes en la sociedad.

Finalmente, en el plano metodológico, este estudio generó un instrumento de recolección de información en el que se obtienen datos concernientes a las deficiencias presentadas por esta empresa en cuanto a la manera de adiestrar a su personal, que puede servir de guía a futuros investigadores.

## 1.4 SISTEMA DE VARIABLE

### 1.4.1 Definición de Variables

Se refiere a las condiciones particulares que inciden o producen la existencia de una situación determinada. Una variable no es más que propiedad que se puede transformar y cuyas variaciones son susceptibles a medirse; por ejemplo: el sexo, la edad, responsabilidades, funciones, características, entre otras. Asimismo estas pueden definirse de la siguiente manera:

- **Variable Dependiente:** Que no se manipula sino que se mide para ver el efecto de la manipulación de la variable independiente que tiene en ella.
- **Variable Independiente:** La manipulación o variación de una variable puede realizarse en dos o más formas.

Un sistema de variables por tanto consiste en una serie de características a estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidad de medida. En consecuencia, en el contexto de la presente investigación se procedió al análisis de la variable independiente que permitió estudiar las políticas básicas que sostiene la empresa Monagas Dearle, C.A. Maturín Estado Monagas de la siguiente manera.

\* Variable Independiente: Programa de Adiestramiento.

\* Variable Dependiente: Determinar necesidades de adiestramiento, Políticas y normas de adiestramiento.

De acuerdo, a las variables antes expuestas se continuó a definir cada una de estas:

**Variable I:** Identificar las necesidades de adiestramiento del personal que labora en la empresa Monagas Dearle, c.a, en referencia al adiestramiento del personal.

**Variable II:** Establecer las políticas y normas a seguir para la elaboración de un eficiente Programa de adiestramiento.

**Variable III:** Determinar las Fases para la elaboración de programa de adiestramiento.

### **1.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Esta actividad consiste en estructurar las formas adecuadas para establecer lo que se pretende medir y cómo se midieran las variables.

A tal efecto, se formularan los reactivos con sus respectivos indicadores para señalar los elementos que se dieron a conocer. La función de la Operacionalización de las variables permite al investigador diseñar un conjunto de estrategias y procedimientos para lograr la efectividad, el manejo y el comportamiento de cada una de las variables previamente definidas en el proceso de investigación que se desarrolla.

**CUADRO A: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
Identificar las necesidades de adiestramiento del personal que labora en la empresa Monagas Dearle ubicada en Maturín estado Monagas.	Necesidades del adiestramiento del talento humano.	Competencias  Psicológicas  Social	-Autoconocimiento.  Habilidades  -Manejo de las actividades  -Motivación  -Empatía  -Relaciones personales

**CUADRO B: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
Establecer las políticas y normas a seguir para la elaboración de un eficiente Programa de adiestramiento.	Políticas y Normas	Comunicación Interna	Políticas  Normas

**CUADRO C: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
Determinar las Fases para la elaboración de programa de adiestramiento adecuado a las necesidades del personal que laboran en la empresa Monagas Dearle ubicada en Maturín.	Determinar las fases para un programa de adiestramiento	Análisis Evaluación del adiestramiento	Diagnostico de necesidades Determinación de los módulos de adiestramiento en función de las necesidades detectadas

### 1.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**Adiestramiento:** Es el proceso de ayudar a los empleados a aumentar la efectividad del trabajo presente o futuro a través del desarrollo de hábitos apropiados de pensamientos y acción, conocimientos, habilidades y actividades. Es un procedimiento por medio del cual se aumenta la eficacia en el trabajador así como sus aptitudes y habilidades con el fin de capacitado en más alto grado para el desempeño de labores específicas (Villegas 1988 p. 205).

**Adiestramiento de Personal:** Es una transmisión de conocimientos específicos, relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización

de las diferentes tareas, al ambiente organizacional y al desarrollo de habilidades. (Stoner 1990 p. 417).

**Adiestramiento sobre el Puesto:** Técnica de adiestramiento que combina los conocimientos relacionados con el puesto de trabajo, con la experiencia en el uso de esos conocimientos en las circunstancias reales de trabajo. (Certo 1990 p.270).

**Conocimiento:** Es el grado de dominio práctico de un cierto tipo de actividad que requiere el uso de determinados métodos, procedimientos y técnicas de trabajo (Amaro 1988 p.368).

**Desarrollo profesional:** Es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera de la empresa o para que sea más eficiente y productivo en su lugar de trabajo (Chiavenato 1991 p.556).

**Entrenamiento de Recursos Humanos:** Es cualquier esfuerzo, procedimiento, técnica o método adecuadamente programado por medio del cual se ameritan las aptitudes, habilidades del personal para el desempeño superior de labores específicas y desarrollar sus potenciales" (Figueroa 990 p. 187).

**Programa de Adiestramiento:** Consiste básicamente en hacer un listado de cursos en función de unas necesidades más o menos bien determinadas (Df. Op.).

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En todo trabajo de investigación, es importante conocer los antecedentes del objeto investigado, pues ellos informan sobre tres necesidades básicas de todo estudio: la procedencia, la pertinencia y la certidumbre del objeto de estudio. Es así como al investigar sobre el adiestramiento de personal y el diseño instruccional, surge de inmediato la necesidad de hacer un recorrido por su origen y su desarrollo.

#### 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la época de las primeras civilizaciones la alfabetización nunca llegaba al artesano o al campesino. Se piensa que el ser humano comenzó a adquirir conocimientos conforme fue inventando sus herramientas, armas, ropas y vivienda que le permitieron protegerse de la severidad de la naturaleza; es decir sólo a través de la instrucción directa podían ser transmitidas las habilidades y conocimientos.

En tal sentido, al transmitirse los conocimientos entre los miembros de sus comunidades, la necesidad de adiestramiento o entrenamiento se convirtió en un elemento fundamental para la marcha de la civilización. Craig y Bittel, (1981), señalan que:

**Si se analiza cómo ha venido evolucionando el hombre primitivo bien nos damos cuenta que debido a la falta de conocimientos y recursos, toda la educación la adquirieron primeramente a través de la práctica por ensayo y error. En ese momento, cuando aun sin conocer que existía el adiestramiento lo aplicaban para adquirir ciertas habilidades y destrezas con las rudimentarias herramientas que poseían, enfrentándose así a los innumerables problemas en la lucha por la supervivencia, (p. 5).**

De acuerdo a lo planteado, se puede decir que el proceso de adiestramiento comienza con la existencia del hombre. En principio, la adquiría por ensayo y error, siendo luego transmitidas sus habilidades y conocimientos a los demás miembros de su comunidad.

Aproximadamente, para 1750 culmina el primer período de acumulación de conocimiento del hombre y también se marca el principio de una nueva fase. Es decir, la curiosidad técnica y mecánica del ser humano tuvo un gran desarrollo después de este período con el advenimiento de la revolución industrial. Comentando lo señalado por Craig y Bittel, (1981), para esta época, se crearon verdaderas innovaciones que revolucionaron la industria, el transporte, la agricultura, el comercio, las finanzas y todas las actividades humanas. Para el período de la Primera Guerra Mundial se desencadenó un gran interés por el adiestramiento personal.

En los países latinoamericanos el adiestramiento constituye un potencial para las organizaciones, a tal sentido que conforma la fase de la Administración de Personal más practicada. Para ese entonces, en el campo de los negocios, surgió una interrogante: ¿Cómo se incrementa la producción necesaria al desarrollo sin contar con hombres y mujeres calificados? Siendo así, nace el adiestramiento como proceso paliativo con la finalidad de producir una mano de obra diestra para los diversos sectores de la economía privada.

Asimismo, con el desarrollo industrial el proceso de adiestramiento de personal ha venido obteniendo respeto y aceptación por parte de las personas y organizaciones, no sólo en los EE.UU, sino también en Latinoamérica, siendo Venezuela uno de los países donde se ha organizado la formación profesional.

Para 1948, la CREOLE, crea la sección de entrenamiento con el fin de preparar a los trabajadores en el desempeño eficiente de sus tareas cubriendo tanto los aspectos técnicos como profesionales. Esta empresa tenía como objetivo principal en este campo la formación de un cuerpo de Supervisores que a la vez estuvieran capacitados técnicamente y sirvieran como elementos efectivos de vinculación entre el trabajador y la empresa.

Para 1959, en Venezuela, se crea el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (I.N.C.E.), cuya finalidad era proporcionarle adiestramiento al personal en las empresas, bien sea mediante cursos en sus propias instalaciones o en las de la organización, lo cual permitía desarrollar el aprendizaje de los trabajadores. Según Guzmán, R. (1981), en cuanto al progreso de la economía privada y el desarrollo del país, expone que para 1962, los Gobiernos Nacionales inician Programas de Reformas administrativas consientes de que la eficiencia de la maquinaria estatal constituye uno de los factores más importantes para el logro del desarrollo nacional. Es decir, dentro de los programas de reformas administrativas, el adiestramiento de empleados y funcionarios públicos ha sido una de las actividades de mayor aceptación para lograr el crecimiento del país.

Actualmente se ha demostrado tal interés en la implementación de estos programas, no sólo en el desarrollo de las instituciones sino también para mejorar y capacitar al personal activo. Como es el caso de la empresa Siderúrgica del Orinoco, comentado por Figueroa, D. (1990) quien expone:

**Esta es una de las organizaciones que mantiene un amplio programa de desarrollo de Recursos Humanos que comprenden entre otras cosas, programas de preparación y mejoramiento técnico y de formación personal; a la vez cuenta con un centro de adiestramiento y un programa de pasantías para el desarrollo de su personal, (p. 88).**

En esta empresa, según lo planteado, se manifiesta a través de la implementación y el mantenimiento de un programa de adiestramiento para la capacitación de su personal, la relevancia de establecer las responsabilidades no sólo al iniciarse el trabajador, sino la capacidad de aprender en función de sus actividades presentes y futuras que le puedan ser asignadas.

La eficiencia de cualquier organización depende directamente de la capacitación de sus miembros razón por la cual los trabajadores necesitan algún tipo de adiestramiento antes de que puedan encargarse del trabajo, así como también una vez que se encuentran desempeñando sus funciones, requieren nuevas instrucciones tanto para mantenerse a tono con las exigencias del puesto, como para capacitarse para traslado y promociones. En tal sentido, Strauss y Sayles (1981) señalan:

**El adiestramiento motiva a los empleados para trabajar más. Esto es especialmente importante en las compañías dinámicas dentro de la tecnología está cambiando. Los problemas nuevos, los nuevos procedimientos y equipos crean constantemente la necesidad de capacitar a los trabajadores (p. 405).**

Lo planteado señala, que el adiestramiento de personal le brinda no sólo al trabajador la oportunidad de superarse y alcanzar el nivel de desempeño que se requiere en sus trabajos, de tal forma que mejore sus habilidades y se prepare para asumir responsabilidades mayores, sino también sirve de proyección para lograr el desarrollo integral de la empresa.

La naturaleza del adiestramiento, desde el punto de vista administrativo, en primer lugar consiste en unas pocas horas y minutos de instrucción el nuevo trabajador. En segundo lugar, se tienen los cursos formales destinados a preparar al personal en un periodo determinado, en medio de estos extremos están incontables programas según la necesidad de cada organización.

La palabra entrenamiento o adiestramiento tiene muchos significados. Algunos especialistas en administración de personal lo consideran como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares. Otros autores se refieren a un área genérica denominada "Desarrollo" la cual dividen en educación y entrenamiento. La formación y el desarrollo de los trabajadores, depende de la programación de las organizaciones, con el objeto de que se vuelvan más eficientes y productivos en su cargo. Al efecto, Chiavenato, (1995), expone lo siguiente:

**El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al hombre los elementos esenciales, para el ejercicio de un cargo, preparándolo de manera adecuada. Puede aplicarse a todos los niveles o sectores de la empresa (p. 415).**

Con respecto a la cita, se puede destacar que el adiestramiento tiene como objetivo ayudar a que las instituciones logren alcanzar sus metas y proporcionarles la oportunidad a los trabajadores de todos los niveles de obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requerida por la organización.

En un sentido más amplio, es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de hacer que éste alcance, lo más económicamente posible, los objetivos planteados por la empresa. Es decir, no es un gasto sino una inversión necesaria, cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización.

### **2.1.1 Antecedentes**

Arévalo B. y García I. (1999), en su tesis "Diseño de un plan básico de adiestramiento en protección integral aplicable al personal obrero de la empresa Electro Desarrollo, S.A.", Maturín - Monagas, destaca como objetivo general: diseñar un plan de adiestramiento a los obreros del área de construcción civil de

dicha empresa, llegando a la conclusión de la importancia de un plan de adiestramiento y la necesidad de ajustado al tipo de actividad a desarrollar y de esta manera minimizar los riesgos y/o accidentes laborales, igualmente utilizaron el tipo de investigación de campo, por cuanto las informaciones y los datos fueron recolectados directamente de la realidad en estudio.

Asimismo, Camacho, G. (2000), en su tesis ‘ Propuesta de un programa de capacitación y adiestramiento al personal adscrito al departamento laboral de la empresa Western Atlas de Venezuela C.A’’ señala que esta contribuirá a desarrollar mejor al recurso humano haciéndolo mas productivo, eficiente y de igual forma colocar al potencial humano en el lugar que corresponde donde este se valorado al momento de la ejecución de sus actividades.

De igual forma, Barreto y Zorrilla (2005), estudiantes de la Universidad de Oriente exponen en su tesis de grado titulada “Diseño de un programa de adiestramiento para el personal administrativo adscrito a la coordinación zona oriental del Ministerio del Trabajo”, llegando a la conclusión que es fundamental que el personal que labora dentro de una organización tenga las destrezas, habilidades y conocimientos necesarios para realizar con eficiencia sus actividades.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Adiestramiento Organizacional**

#### **Conceptualización**

Ampliando la concepción de adiestramiento en las organizaciones, se puede decir que éste un procedimiento por medio del cual se aumenta la eficiencia en el

trabajador, así como sus aptitudes y habilidades con el fin de capacitarles en más alto grado para el desempeño de labores específicas.

Además, es oportuno señalar que los especialistas más reconocidos de la materia, concuerdan totalmente en el señalamiento de que la nueva concepción del adiestramiento va más allá del proceso de aprendizaje y se extiende hasta la noción de la proyección total de la persona en la empresa. De hecho, el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (I.N.C.E.), en una de sus publicaciones para el adiestramiento en el área de personal, anota:

**Mediante el adiestramiento dirigido, la empresa tiene oportunidad de emplear conocimientos, habilidades y aptitudes que le son útiles al empleado mismo. El éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo en la labor individual. Esto requiere que se defina y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro del personal, que se traduce en adiestramiento y desarrollo. Al hacerlo, la empresa aumenta su productividad al paso que el individuo avanza en el dominio del trabajo que le ha sido encomendado, (p. 6).**

Esto significa que, a través del adiestramiento como proceso orientado a facilitar el aumento de conocimientos de las personas, cada miembro de la organización recibirá la oportunidad de desarrollar sus más elevadas aptitudes, y así poder contribuir al crecimiento productivo empresarial. Reyes, A. (1996), define el término de adiestramiento de la manera siguiente:

**La palabra Adiestramiento es muy exacta pues significa "Adquirir Destrezas". Indica que debido a la formación de hábitos por el ejercicio sistemáticamente realizado de manera semejante se adquiere precisión y rapidez de un trabajo por medio de una enseñanza práctica, de carácter sistemático (p. 04).**

Es decir, conceptualmente la palabra adiestramiento significa toda clase de enseñanza que se otorga con la finalidad de preparar a los trabajadores desarrollando sistemáticamente sus aptitudes en capacidades para enseñar un puesto u oficio.

### **2.2.2 Objetivos del Adiestramiento**

Existen diferentes propósitos por el cual las empresas realizan programas de adiestramiento para su personal. Los mismos son similares a los objetivos de un procedimiento de desarrollo administrativo y, se relaciona con la productividad, la calidad y la planeación de los Recursos Humanos. Chiavenato (1995), establece los siguientes objetivos:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuó desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambia la actividad de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de (p. 17).

De acuerdo con estos objetivos, el adiestramiento constituye una responsabilidad administrativa, y a su vez, es una función basada en las políticas de la empresa, que permite a la organización, incrementar la calidad del servicio, reducir los costos operacionales, etc.

### 2.2.3 Determinación de Necesidad de Adiestramiento

El hombre al incorporarse a una empresa, se enfrenta a una situación en la cual el producto de su desarrollo hasta ese momento le es útil para el desempeño de su trabajo pero casi nunca suficiente, necesita continuar aprendiendo y su desarrollo de proseguir, por lo tanto el complemento de la capacitación necesaria lo recibe el ser humano en el trabajo mismo, es lo que se llama adiestramiento en el trabajo.

Este representa para la empresa una actividad costosa, que sólo se puede considerar como inversión cuando se lleva a cabo en forma idónea. Para convertido en actividad productiva, es necesario que resulte de un proceso de investigación y detección de necesidades. Deming E. (1996) señala, Jamás debe efectuarse un plan de adiestramiento generalizado, incongruente y sin propósito definido (p.85).

En otras palabras, se puede decir que es necesario averiguar cuales son los sectores, donde verdaderamente se requiere una preparación y capacitación del personal, a través de un estudio que señala la existencia de diferencias o necesidades como:

- Baja calidad del producto.
- Baja productividad.
- Transferencia o cambio de tecnología.
- Frecuentes accidentes de trabajo, etc.

Además, según Gómez, F. (1981), el mismo debe dirigirse a tres niveles:

- **Estudio del trabajador:** mediante la cual se consideran sus conocimientos, habilidades, aptitudes y capacidad general para el desempeño del cargo que ocupa o de otros que puedan quedar vacantes.

- **Estudio de los cargos:** durante el cual se analizarán todas las tareas que en el mismo se desempeñan y cuáles habrán de ser los conocimientos y destrezas que deberán tener las personas a quienes se les asignen dichos puestos de trabajo.
- **Estudio de la empresa:** como en todo, considera como un cuerpo colegiado, como un gran equipo de trabajo, para saber de qué manera podría mejorarse su actuación, a fin de alcanzar sus objetivos en forma eficiente, segura y con economía de esfuerzos, tiempo y dinero (p. 102-103).

Este planteamiento, permite deducir que al final de tal estudio, tomando en consideración los tres niveles señalados, es posible determinar con precisión cuál es el factor perturbador causante de la falla en los trabajadores, por lo que la gerencia de personal, estará al tanto de cuáles serán las necesidades de adiestramiento y que áreas de la organización son las más urgidas.

#### **2.2.4 Programa de Adiestramiento**

En la elaboración de un programa de adiestramiento de personal, debe prevalecer la idea clara de mejorar los conocimientos, habilidades, destrezas del trabajador, hasta un nivel óptimo, de manera que pueda desempeñarse en su cargo con el máximo rendimiento. Así lo afirma Figueroa L. (1990) "El programa de entrenamiento va orientado específicamente a desarrollar de una manera sustancial las habilidades de la persona para contribuir de la forma más eficaz con la organización"(p.77).

En la mayoría de los casos éstos objetivos se pueden lograr satisfactoriamente, adiestrando al personal en los mismos puestos de trabajo, proporcionándoles información complementaria y brindándoles la facilidad, para que adquieran nuevos conocimientos y habilidades, o para perfeccionar los que ya tiene, con éstas intenciones de la empresa, el trabajador se sentirá motivado y se

animará a colaborar y participar con entusiasmo en la parte del programa de adiestramiento que le corresponde.

### **2.2.5 Factores que deben considerarse para un Programa de Adiestramiento**

En el momento de diseñar un programa es de suma importancia tomar en cuenta las características que se pueden relacionar con los aspectos más resaltantes de los cargos y quienes los ocupan así como también los factores que puedan facilitar o retardar el proceso de adiestramiento; ya que en definitiva son los que van a determinar si verdaderamente se necesita el adiestramiento o si se logran los objetivos deseados por la organización.

También se debe entender que el adiestramiento en la organización, deberá estar fijado a que el personal se desempeñe con la eficiencia requerida en el trabajo, en la realización de sus tareas y así obtener los resultados satisfactoriamente que así conlleve a una buena productividad en general.

Villegas (1988), señala que entre los factores básicos requeridos para un programa de adiestramiento se tienen:

- Mantener una auditoria de las necesidades de adiestramiento de la organización.
- Desarrollar un cuerpo de políticas y procedimientos consistentes con los fines de la organización.
- Preparar objetivos específicos del adiestramiento y hacerlos del conocimiento del personal.
- Preparar un presupuesto adecuado y evaluar los resultados que se obtienen del mismo.
- Investigar en el campo del Adiestramiento para introducir la metodología más moderna.

- Planificar la modernización y desarrollo del propio personal responsable de la conducción del adiestramiento en la organización.
- Proveer las instalaciones y ejemplos adecuados con las necesidades y los planes.
- Establecer mecanismos eficaces para evaluar los resultados del programa (p.217).

Con respecto a lo antes expuesto, toda organización necesita un examen minucioso de los objetivos fijados de su claridad y de su coherencia, considerándose todos los recursos financieros así como también los elementos externos que cada día se presentan en el mercado laboral.

También existen factores que retardan el proceso en la cual la mayoría se debe a la poca información que manejan las personas encargadas de elaborar estos programas o que también no existen recursos para poder ejecutarlos. Villegas (1988) señala con respecto a esto lo siguiente:

- La falta de comprensión sobre el adiestramiento en cuanto a su relación con el proceso productivo de la organización.
- La falta de capacidad de programar y evaluar los resultados del adiestramiento
- La falta de recursos suficientes para cumplir una labor definida en el proceso de adiestramiento y desarrollo.
- La falta de confianza por parte de los directivos responsables de conducir el proceso.
- La falta de confianza por parte de los directivos de la organización en las personas responsables de conducir el proceso (p. 218).

### 2.2.6 Elementos para Elaborar un Programa de Desarrollo de Personal

- **Organizacional:** porque al determinar las distintas posiciones que se desempeña en la organización se podrá orientar y establecer las rutas de crecimiento para el desarrollo de personal.
- **Nomina de Personal:** nos va a determinar la calidad y cantidad de los trabajadores y se podrá establecer la jerarquía entre ellos y en base a esto elaborar los planes individuales de desarrollo.
- **Evaluación del Desempeño:** Consiste en calificar la actuación de los trabajadores y en base a estos resultados establecer los planes y programas de desarrollo en las organizaciones. Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.
- **Necesidades de la Empresa:** La empresa debe formar a su personal en atención a los requerimientos que tenga. Las empresas tienen necesidades de gerentes de acuerdo a las necesidades que tienen la empresa. Repara a sus empleados de acuerdo a sus necesidades. A la empresa le gustaría saber como se relaciona el ocupante del cargo en el momento que este ejerce su función laboral. La empresa tratara de estar pendiente verificando los errores del individuo tratando de buscarle la solución más rápida posible de problemas para así que este se sienta cómodo en su lugar de trabajo y sea más productivo.
- **Inquietudes Personales:** Se deben tomar en cuenta las inquietudes, intereses que demuestren los trabajadores hacia ciertas y determinadas áreas y sobre la base de ello orientar los programas de desarrollo ajustándose a intereses de la empresa y a los del trabajador.

- **Potencial del Individuo:** es la estimación de habilidades y capacidades que tiene un trabajador para ocupar un cargo. También es considerado un proceso que se le hace seguimiento cuando se requieren conocer las fortalezas del empleado y detectar las necesidades de desarrollo profesional que tenga para que sean corregidas. Todo este proceso se va llevando a cabo en registros para cuando se presente una vacante en la organización.

### 2.2.7 Métodos y Técnicas de Adiestramiento

El método de adiestramiento, que más generalmente se adopta, siempre y cuando las condiciones y características particulares del puesto lo permitan, es el de los adiestramientos en el cargo; impartido por el mismo supervisor, o por algún especialista al efecto.

Este método ofrece la gran ventaja de ser más realista, porque a los participantes se le corregirán sus errores sobre la marcha y aprenderá en forma objetiva las habilidades y destrezas, que exige el buen desempeño de su cargo. Por otra parte, facilita enormemente las buenas relaciones inter-personales entre el supervisor y el supervisado; así como proporcionar una sana fuente de motivación para el trabajador. En igualdad de condiciones, este método debe preferirse a cualquier otro; pero es vital su actualización en concordancia con los adelantos tecnológicos y las mejoras de la competencia. Desde luego que, tanto la intensidad, como la duración del adiestramiento en el cargo, dependerán del oficio mismo de que se trate; de los equipos, maquinarias y herramientas que se utilicen, conocimientos y experiencias.

En muchos casos, tal vez resulte mejor hablar de readiestramiento o de reorientación en el trabajo, para satisfacer nuevas exigencias de los desempeños en

los cargos; como los que se presentan a diario, debido a los cambios tecnológicos, que tan violentamente vemos que se producen en la vida moderna.

Un programa de adiestramiento tanto en el trabajo como fuera del puesto, es bastante completo e integral, lo vemos en la actualidad cuando dentro de una organización existen o surgen nuevas actividades para los cuales no se posee la mano de obra calificada. No obstante, existen distintas formas o maneras de cómo la empresa facilita el adiestramiento y desarrollo de su personal:

- **En el puesto:** tomando como base toda la empresa, porque el desarrollo de personal es integral.
- **Experiencia en el puesto:** adquiriendo experiencia a través de la realización de actividades correspondientes al puesto.
- **Movilidad de personal o rotación:** consiste en movilizar a los trabajadores en los distintos puestos de manera tal que los trabajadores se familiaricen con los mismos y adquieran puestos de manera tal que los trabajadores se familiaricen con los mismos y adquieran la experiencia necesaria.
- **Reemplazos:** consiste en que un trabajador de nivel inferior o del mismo nivel reemplaza a otro en el ejercicio de sus funciones por un periodo determinado puede ser por vacaciones, permisos, adiestramientos que este recibiendo el ocupante del puesto.
- **Paneles de gerente:** consiste en la acción conjunta de gerentes formados con gerentes en formación donde discuten problemas reales de la organización lo que
- le facilita a los nuevos conocimientos sus habilidades en la solución de problemas.
- **Aprendizaje en acción:** consiste en la asignación de gerentes en formación en los diferentes proyectos existentes, lo que les permite analizar y dar soluciones a diversos problemas además de cursos, talleres, seminarios, charlas, etc.

- **Fuera del puesto:** estos son realizados fuera del área de trabajo o fuera de la empresa.

Para llevar a cabo estas actividades se cree indispensable implementar programas de adiestramiento en forma especial, como lo comenta Figueroa, D.(1990), en cuanto a: "El desarrollo de una habilidad conceptual, el desarrollo de la imaginación y el desarrollo de la capacidad analítica y el razonamiento" ... (p.78); debido a que las organizaciones como un todo no se moverán hacia el futuro si no están todos los niveles proyectadas hacia el mismo.

Por su parte, el éxito de un programa de adiestramiento se encuentra enmarcado en la metodología educativa empleada. La misma varía, según los objetivos y necesidades de la instrucción, el tiempo y el financiamiento disponible; así como también el material didáctico utilizado; según lo explica Deming, E. (1996), quien a su vez señala que:

**El método de enseñanza descansará sobre una de las siguientes teorías básicas de aprendizaje: ensayo y error, respuestas condicionadas, comprensión o discernimiento, puede ser efectuado por medio de conferencias, demostraciones, simulaciones, representaciones, discusiones, análisis de casos, seminarios y otros" (p. 92-94)**

Cabe destacar, que la importancia del programa de adiestramiento es facilitar a todo el personal la oportunidad de aprender, superarse, desarrollar su talento y creatividad, para realizarse a plenitud dentro de la organización; de este modo el trabajador alcanzará una mayor prosperidad e integración y la institución se beneficia de la utilización y aprovechamiento al máximo del potencial productivo de sus miembros.

## 2.3 BASES LEGALES

La fundamentación legal de este estudio, se encuentra dentro de los límites de las leyes vigentes para el momento de realizar la investigación; en tal sentido, se han tomado en cuenta las siguientes en sus respectivos enunciados o artículos.

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.**

La Carta Magna, establece en su Título VI, referente: De los Deberes, Derechos Humanos y Garantías, Capítulo VI en relación de los Derechos Culturales y Educativos:

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

En este sentido, la educación es un derecho que tenemos todos los seres humanos con el propósito de ampliar los conocimientos para el desenvolvimiento individual y creativo de cada individuo. Con base a lo planteado en el presente artículo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se deduce que todo ciudadano tiene la obligación de educarse, así como el Estado de asumir la

responsabilidad de educarlo en todos sus niveles y modalidades de manera que se prepare para servirle a la sociedad.

De igual forma establece que la adquisición de la educación tiene sentido democrático; ya que le permite al individuo escoger el nivel de preparación, tipo de carrera e instructor que lo ayudará en el desarrollo de su capacitación.

### **Ley Orgánica de Educación.**

Este fundamento establece en el Artículo 108, Título VI, referente de las Obligaciones de las Empresas, que: “Las empresas en la medida de sus posibilidades económicas y financieras estarán obligadas a dar facilidades a sus trabajadores en orden a su capacitación y perfeccionamiento profesional, así como cooperar en la actividad educativa y cultural de la comunidad”. (p. 26).

En la Ley Orgánica de Educación, con respecto a las obligaciones de las empresas, en cuanto a la preparación y capacitación de los trabajadores, se muestra una visión general referente a que las organizaciones están obligadas a brindar facilidades a sus miembros para su capacitación y perfeccionamiento profesional, siempre y cuando sus posibilidades económicas y financieras lo permitan.

### **La Ley de Reforma Parcial de la Ley Sobre el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (I.N.C.E.).**

Esta Ley señala con respecto a la formación y capacitación profesional de los trabajadores, lo siguiente:

**Artículo 3:** El Instituto Nacional de Cooperación Educativa tiene como finalidad:

1°. - Promover la formación profesional de los trabajadores, contribuir a la formación de personal especializado y llevar a cabo programas de adiestramiento dedicado a la juventud desocupada.

3°. \_ Fomentar y desarrollar el aprendizaje de los jóvenes trabajadores. Esta finalidad puede cumplir/a, organizando el aprendizaje dentro de las fábricas y talleres, con la cooperación de los patrones, de acuerdo con las disposiciones que fije el reglamento.

4°. \_ Preparar y elaborar el material requerido para la mejor formación profesional de los trabajadores, (p.5)

De acuerdo a las finalidades que establece el artículo 3 del Instituto Nacional de Cooperación Educativa (I.N.C.E.); permite deducir que la meta de este ente educativo, es contribuir a la formación de personal especializado; así como también al adiestramiento de la juventud desocupada con la cooperación de los patrones, según con las disposiciones fijadas en su reglamento.

## **2.4 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.4.1 Misión**

Servir a nuestros clientes, cubriendo sus necesidades y exigencias a través de la comercialización eficiente de vehículos, repuestos y servicios automotrices exclusivos Ford, siguiendo su filosofía y código de valores; apoyados en nuestro capital humano con tecnología de punta, estableciendo un compromiso mediante el liderazgo y distribución de vehículos de la más alta calidad, orientado hacia el logro de los objetivos de rentabilidad y permanencia en el mercado.

### **2.4.1 Visión**

Convertirnos en la empresa integral de servicios automotrices con el más alto nivel de calidad, que permitan satisfacer las necesidades del cliente y garanticen la mayor rentabilidad posible, y a la vez nos consolide como empresa líder en el mercado, representando de esta forma un papel preponderante en el desarrollo de la región.

#### 2.4.2 Valores

- **RESPONSABILIDAD:** Cumplimos con nuestras obligaciones. Asumir las consecuencias de nuestras acciones.
- **COMPROMISO:** Brindamos el mejor servicio y atención al cliente. Trabajando con calidad.
- **HONESTIDAD:** Somos sinceros con nosotros mismos y con los demás. Actuar con transparencia, confianza e igualdad.
- **RESPECTO Y HUMILDAD:** Tratamos a los demás como queremos ser tratados, atendemos con cortesía al público y a nuestros compañeros de trabajo. Estamos dispuestos aprender de nuestros errores.
- **RECONOCIMIENTO CONTINUO AL LOGRO Y LA EXCELENCIA:** Fomentamos y reconocemos en nuestros trabajadores la excelencia y la orientación al logro.
- **PERTENENCIA E IDENTIFICACION:** Somos una familia conformando una organización. Orgulloso del lugar donde trabajamos y cuidando nuestra empresa.
- **INNOVACIÓN:** Buscamos, imaginar, crear, enseñar y deleitar. Libertad para expresar nuestras ideas.

- UNION: Trabajamos en equipo y comunicamos respetuosamente para alcanzar metas comunes.

#### 2.4.3 Objetivo General.

Comercializar eficientemente productos y servicios automotrices marca Ford.

#### 2.4.4 Objetivos Específicos

- Obtener ingresos que garanticen la expansión y permanencia de la empresa en el mercado.
- Garantizar la satisfacción del cliente, en cuanto a la adquisición de los productos ofertados, el uso de los servicios y el asesoramiento técnico.
- Cumplir las normas, políticas y procedimientos establecidos por Ford Motor de Venezuela y su filosofía, en cuanto a la comercialización de sus productos y la aplicación de los servicios.
- Aplicar estricto control de calidad en los servicios prestados.
- Establecer políticas, normas y procedimientos dirigidos al logro del objetivo general de la empresa.

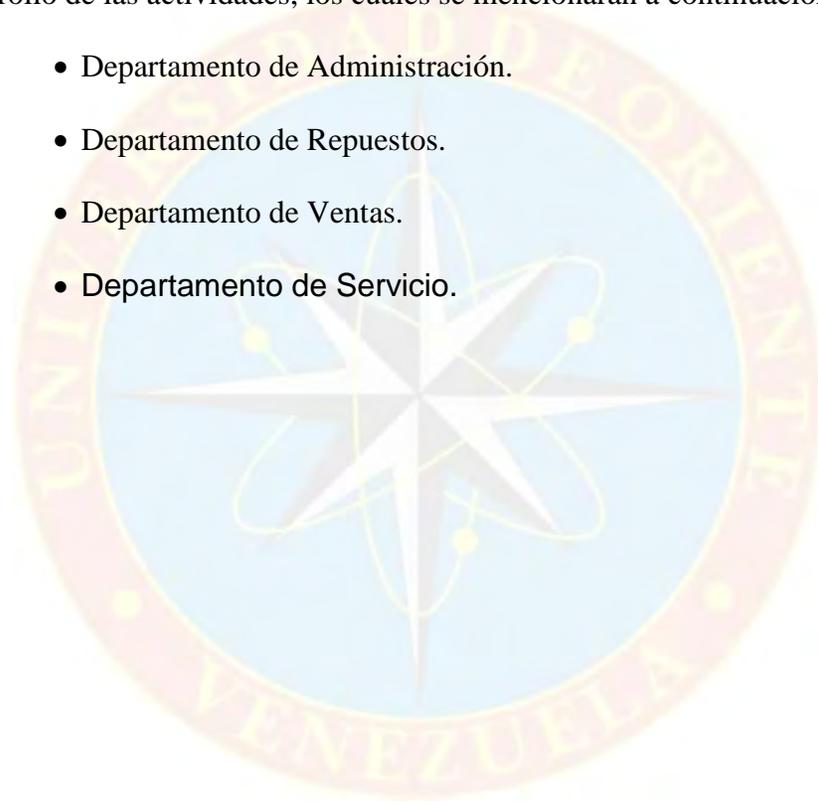
#### **ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.**

La estructura organizacional de la empresa Monagas Dealer, C.A, tiene características que la definen como Lineo- Funcional, ya que se presenta de forma sencilla y de fácil comprensión, con una delimitación, nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados y una jerarquización de la autoridad sustentada en el conocimiento, donde los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos, a través de un sistema de comunicación flexible, y

donde al subordinado se le da la oportunidad de exponer ideas sostenibles que sirvan de apoyo a la toma de decisiones. Se aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

La empresa Monagas Dealer, C.A., se encuentra conformada por siete (7) departamentos, de los cuales fueron elegidos cuatro (4) de ellos, que hacen posible el desarrollo de las actividades, los cuales se mencionarán a continuación:

- Departamento de Administración.
- Departamento de Repuestos.
- Departamento de Ventas.
- Departamento de Servicio.



**ORGANIGRAMA EMPRESA MONAGAS DEARLE, C.A.**

FUENTE: MONAGAS DEARLE C.A, 2011

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo se concretó dentro de los marcos de una investigación de campo, que según Tamayo y Tamayo (1997), “Consiste en la observación directa y en vivo, de cosas, comportamiento personal, y circunstancias en que ocurren los hechos”. (p.31).

De lo antes expuesto se deduce que la investigación de campo es considerada como un estudio práctico, que tiene como objeto el ser aplicado inmediatamente con un basamento exploratorio – explicativo, lo que permitió indagar la situación actual que prevalece en la empresa, Monagas Dearle C.A. Maturín – Edo. Monagas, y las consecuencias de esto tanto para la estructura de la empresa como para el ambiente organizacional de la misma. Según el manual de trabajo de grado, de especialización y maestrías y tesis doctorales (Upel 2006), la investigación de campo:

**Es un análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlo, interpretarlo, entender su naturaleza y factores constituyentes, explica sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas (...) de investigación conocidos (...) (pag.14).**

Con esta investigación se trató de comprender y resolver alguna situación determinada sobre la cual se trabajó, respuestas de las que se alcanzaron los datos más relevantes a ser analizados.

De esta forma se obtuvo la información necesaria para estudiar la situación de la empresa a este nivel, para luego sugerir lineamientos de un programa que permita optimizar el adiestramiento de la mencionada organización.

### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:**

El diseño de la presente investigación se clasifica como no experimental, debido a que solo se describe la situación actual de la empresa, y se propone sugerir lineamientos para la elaboración de un programa de adiestramiento dirigido al personal de la empresa Monagas Dearle C.A, sin pretender cambiar o modificar la realidad existente en la Institución sino que se estudie tal como se presenta. Según Hernández, Fernández y Baptista (1994, p.189), “una investigación de tipo no experimental, es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, que se observa el fenómeno como se presenta en su contexto natural, para después proceder a su análisis respectivo”.

Dentro de los diseños no experimentales y desde el punto de vista de la evaluación del fenómeno analizado, la investigación se ubicó en los de tipo transversal, en virtud de que la variable es medida una sola vez, es un periodo corto de tiempo, y sin realizar un posterior seguimiento.

De acuerdo al criterio de los autores mencionados (1994, p.186), una investigación de tipo transversal es cuando se recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

En otras palabras, el análisis que se realiza es puntual, debido a la especialidad temporal con la que se maneja y se realiza, ignorando cualquier

modificación que pueda producirse a razón de tiempo transcurrido y por circunstancias externas que pueden influir sobre el fenómeno en cuestión.

Asimismo, es una investigación aplicada la que, según trabajo elaborado en la Universidad de Colima (UCOL), México:

Consiste en trabajos originales emprendidos con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos. Sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico. La investigación aplicada se emprende para determinar los posibles usos de los resultados de la investigación básica, o para determinar nuevos métodos o formas de alcanzar objetivos específicos predeterminados.

Es decir, los datos obtenidos pueden permitir desarrollar planteamientos y elaborar criterios para resolver una situación dada.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Tamayo (1997), define: “Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (Pág. 114). En virtud de esto, es evidente la homogeneidad de la población, pues corresponde a los trabajadores de la Empresa Monagas Dearle C.A.

En función de las características de la investigación se tomaron como población muestral a doce (12) trabajadores que laboran dentro de la mencionada empresa. De manera particular, existen en ella siete (7) Departamentos; fueron seleccionados cuatro (4 = 57%); asimismo, de los seleccionados fueron escogidos tres (3) trabajadores de cada uno, por lo que la muestra es de doce (12 = 21%) trabajadores, porcentaje significativamente apreciable para desarrollar la investigación

### **3.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

El instrumento que se utilizó para recabar la información deseada fue la encuesta estructurada la cual es definida por Van Dalen (1996) como “La técnica que se utiliza para recabar información por medio del cuestionario” (p.103) La encuesta utilizada está concebida por doce (12) ítems, todos con respuestas cerradas, que corresponden a los objetivos planteados dentro del estudio en cuestión, sobre el cual se apoya el análisis y resultado posterior.

### **3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

El análisis de los datos obtenidos se realizó de acuerdo a la estadística descriptiva cuyo método, de acuerdo a Rivas González (1990), consiste en “Condensar o resumir todos los datos o características de una serie de valores para de esta forma describir determinados aspectos de la serie” (p.9); Luego de descritos los aspectos se procedió al análisis de los datos.

Se efectuaron algunos cruces de variables que permitieron ahondar en el análisis, del adiestramiento de la empresa Monagas Dearle C.A

### **3.6 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LOS DATOS**

Los datos se codificaron y tabularon de acuerdo a la frecuencia de las respuestas emitidas en cada uno de los ítems planteados dentro de la estructura de la encuesta. La distribución de las frecuencias observadas es, según Rivas (1990): “La más empleada forma de agrupación de los datos, en la cual estos se presentan en clases y cada clase exhibe su respectiva frecuencia” (p.10).

### **3.7 TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN DE DATOS**

Los datos obtenidos se presentaron, tabulados, en forma de cuadros estadísticos los cuales representan los datos cuantitativos mediante números abstractos y relaciones porcentuales entre las variables estudiadas, para realizar el estudio estipulado.

A partir de cada presentación de los datos se concretó el análisis y las inferencias correspondientes, que permitieron las sugerencias de los lineamientos en la empresa Monagas Dearle C.A. Maturín - Edo Monagas.

### **3.8 ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Se realizó un análisis estadístico inferencial. Los resultados se tabularon y se presentaron en cuadros de frecuencia absoluta y relativa porcentual.

Al referirse a los datos estadísticos, La Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR) (1994), explica lo siguiente: “Los datos estadísticos son el producto de las observaciones efectuadas en las personas y objetos en los cuales se produce un fenómeno que se desea estudiar” (p. 21). Asimismo señala:

El procedimiento mediante el cual se realiza el conteo, para determinar el número de veces que cada dato se repite, recibe el nombre de tabulación” (p.70). En cuanto a la frecuencia absoluta es el número de repetición de una observación, bien se trate de una variable o de un atributo” (p. 77). “Frecuencia porcentual. Son porcentajes respecto al total de observaciones. La suma de estas frecuencias es igual a 100” (p. 79).

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, se presentaron en cuadros estadísticos con sus respectivas ponderaciones cuantitativas y cualitativas. Se analizó cada uno de los cuadros, y luego se estableció la relación con los objetivos planteados en la investigación y su soporte teórico.

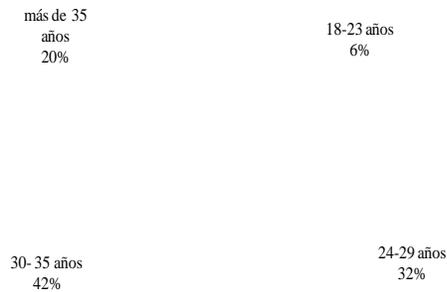
#### 4.1 ANÁLISIS DE LOS DATOS

A continuación se presentan los resultados tabulados en cuadros, discriminados con sus respectivas frecuencias absoluta y relativa.

**CUADRO N° 1 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA DE LAS EDADES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DEARLE C.A. MATURÍN – EDO. MONAGAS.**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
18-23 años	1	6
24-29 años	4	32
30- 35 años	5	42
Más de 35 años	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado, Noviembre 2011.



**Gráfico N° 1: Autores, Noviembre 2011**

Los resultados reflejados en el presente cuadro muestran la distribución del personal en atención a la edad. Se observa que el cuarenta y dos por ciento (42%), el más elevado de los empleados de la empresa Dearle , C.A. se ubica en el estrato de 30 a 35 años de edad; igualmente el treinta y dos por ciento (32%) de la población encuestada se ubicó entre 24 a 29 años de edad, lo que significa que el setenta y cuatro por ciento (74%) de los empleados es relativamente joven, que pueden tener conocimientos amplios e ideas innovadoras, para dar a la empresa una visión clara para el logro de sus objetivos. Esto puede permitir el desarrollo dinámico para asumir nuevos retos.

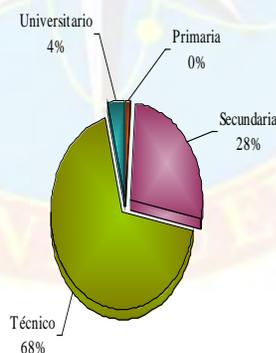
El resto de la población, la conforman un veinte por ciento (20%) de empleados con más de 36 años y un seis por ciento (6%) comprendido de (18 a 23 años) de edad respectivamente. Esto permite inferir que el mayor porcentaje de los trabajadores de la empresa Dearle C.A, poseen posibilidades inherentes a la actividad laboral, actúan con independencia y toman sus propias decisiones. En

consecuencia se infiere que los empleados son personas maduras y tienen facultades para recibir adecuadamente adiestramiento en el cargo que desempeñan.

**CUADRO N° 2 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA REFERENTE AL NIVEL DE INSTRUCCIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DEARLE, C.A. MATURÍN – EDO. MONAGAS**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Primaria	0	-
Secundaria	3	28
Técnico Superior	8	68
Universitario	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado, Noviembre 2011



**Gráfico N° 2: Autores, Noviembre 2011.**

En relación a los datos obtenidos en el cuadro N° 2, el sesenta y ocho por ciento (68%) de la población encuestada respondió tener estudios superiores a nivel Técnico, seguida de un veintiocho por ciento (28%) de bachillerato e instrucción

universitaria, cada uno un cuatro (4%). Ese total de 100% indica que todos culminaron la primaria.

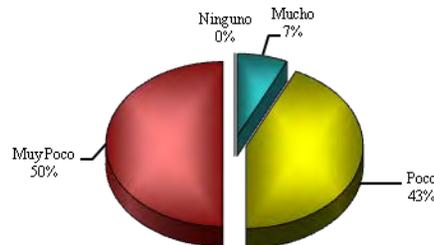
Se puede señalar que la mayor parte (72%) de los empleados que laboran en los diversos departamentos de la empresa Dearle, C.A, posee como mínimo, estudios superiores universitarios, con apenas un veintiocho por ciento (28%) que cubrió la secundaria. Esto indica que el entrenamiento puede ser efectivo, lo cual permitirá la motivación laboral y profesional, así como la permanencia de los empleados en la organización.

En este sentido, el mejoramiento profesional y el perfeccionamiento deben tener carácter obligatorio y al mismo tiempo constituir un derecho para todo el personal. Es relevante destacar la necesidad de mejorar la formación de quienes son bachilleres y los que, en el universo poblacional (56%), posean nivel primario.

**CUADRO N° 3 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA EN RELACIÓN A LOS CONOCIMIENTOS SOBRE LAS EXIGENCIAS DEL CARGO EN LA EMPRESA DEARLE, C.A. MATURÍN – EDO. MONAGAS**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa (%)</b>
Mucho	1	7
Poco	5	43
Muy Poco	6	50
Ninguno	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado, Noviembre 2011



**Gráfico N° 3: Autores, Noviembre 2011**

Obsérvese el cuadro N° 3, se destacó que el cincuenta por ciento (50%) de los encuestados coincidieron en conocer muy poco las exigencias del cargo que desempeñan; de la misma manera el cuarenta y tres por ciento (43%) de los empleados afirmó tener poco conocimiento sobre las exigencias del cargo y el 7% consideró poseer mucho conocimiento en referencia al cargo ejecutado.

En relación a lo acotado se observa que la gran parte de los empleados carece de este conocimiento sobre el cargo que ocupa. Así, es importante determinar las exigencias del cargo y el perfil del personal que deba ocuparlo a través de las descripciones de cargo mismo, debido a que si los puestos están bien definidos se converge hacia el logro de los objetivos, tanto individuales como organizacionales.

Esta situación es considerada como negativa debido a que es recomendable que todo funcionario debe poseer conocimiento del cargo que ocupa, proceso éste que permite determinar y atribuir el valor de cada función, en relación con todos los demás cargos existentes en la empresa (Investigación y Gerencia Modulo N° 9. 2002. p. 9).

**CUADRO N° 4 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA REFERENTE  
AL TIEMPO DE DESEMPEÑO EN EL CARGO OCUPADO DE LOS  
EMPLEADOS DE LA EMPRESA DEARLE C.A MATURÌN - EDO.  
MONAGAS**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
0 año a 1 año	1	9
1 año a 2 años	2	17
2 años a 3 años	4	32
3 años a 4 años	3	29
Más de 4 años	2	13
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado, Noviembre 2011



**Gráfico N° 4: Autores, Noviembre 2011**

Este cuadro muestra que el 32% de los empleados que labora en el empresa Dearle, C.A tienen de 2 a 3 años de servicio; seguidamente un 29%, entre (3 a 4 años). Lo que nos permite decir que la mayor parte de sus empleados no mantienen una continuidad operacional ya que existe una fuga del potencial humano que consideran que si tienen la capacidad de enfrentar problemas inherentes a sus responsabilidades, por eso es necesario que la empresa realice una gestión de evaluación donde se involucre a todos los individuos, ya que constituyen la

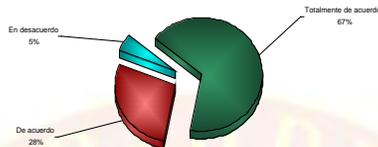
principal fuerza productiva de cualquier organización. También se indica en el cuadro N° 4 que existe un 11% de personas que tienen más de 4 años, básicamente este grupo se encuentra en el área de mantenimiento. Finalmente se obtuvo un (9%) en el grupo de empleados completamente nuevos (0 a 1 año).

La relación porcentual acerca del tiempo de servicio, expresa la falta de continuidad en el ejercicio de las funciones del cargo. La experiencia en el ejercicio del cargo, el adiestramiento, capacitación y actualización del trabajador debe ser considerado como instrumento de gestión en la administración del talento humano. (ILDIS.2002.p.20).

**CUADRO N° 5 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA EN RELACIÓN  
AL ADIESTRAMIENTO EN EL PUESTO DE LOS EMPLEADOS DE LA  
EMPRESA DEARLE C.A MATURÍN EDO MONAGAS**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Sí	8	67
No	3	28
No sabe	1	5
TOTAL	12	100

**Fuente:** Cuestionario aplicado, Noviembre 2011



**Gráfico N° 5: Autores, Noviembre 2011.**

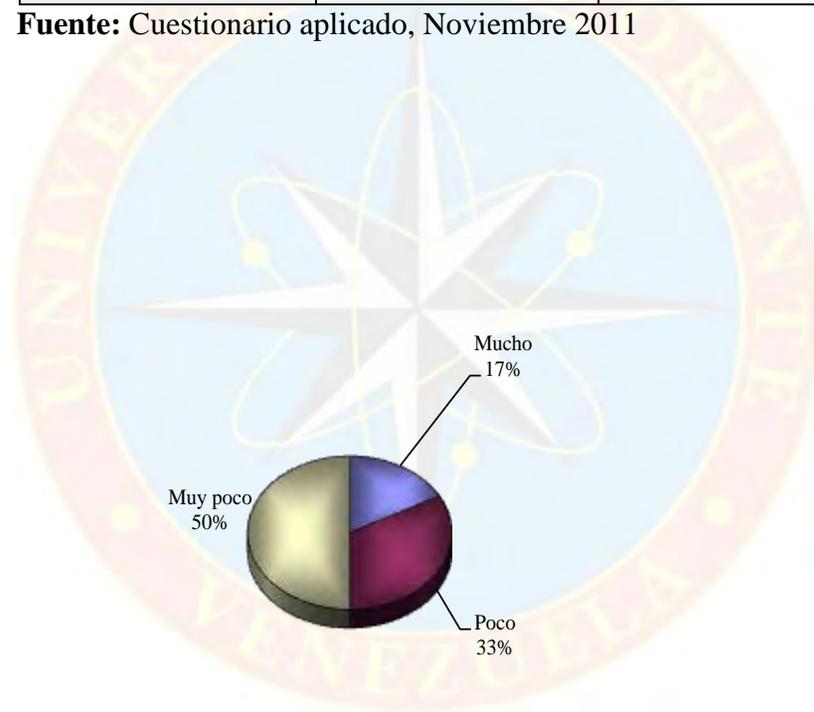
Mediante este cuadro se observa que el 67% de los empleados respondieron si, es decir, estar totalmente de acuerdo con que se le de entrenamiento en su área de trabajo o puesto; de la misma manera el veintiocho por ciento (28%) de los empleados opinaron estar de acuerdo. Lo que indica que el noventa y cinco por ciento (95%), está completamente de acuerdo, por cuanto a través de esto se lograrán mejores resultados a nivel organizativo.

En cualquier empresa es muy importante el que sus empleados estén realmente satisfechos con su trabajo y aún más que ello, que cada empleado esté ubicado verdaderamente en el lugar para el cual está calificado o en el cual pueda desarrollar casi plenamente su potencial.

**CUADRO N° 6 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA REFERENTE AL CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y NORMAS QUE RIGEN LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO EN LA EMPRESA DEARLE C.A MATURÍN EDO. MONAGAS**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Mucho	2	17
Poco	4	33
Muy Poco	6	50
TOTAL	12	100

**Fuente:** Cuestionario aplicado, Noviembre 2011



**Gráfico N° 6: Autores, Noviembre 2011**

En relación con los datos obtenidos en el cuadro N° 6 referente al conocimiento de las normas y políticas que rigen un programa de adiestramiento, dentro de la empresa Dearle C.A., se puede observar que el cincuenta por ciento (50%) de la población manifestó conocer muy poco algunas políticas, seguida de un

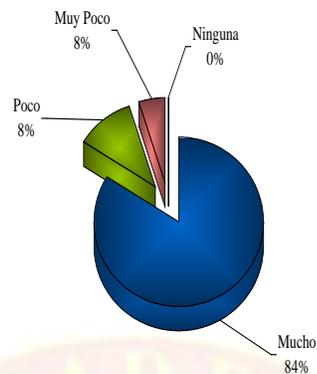
treinta y tres por ciento (33%) que reflejó conocer poco al respecto y por último un diecisiete por ciento (17%) acotó no conocer mucho de las políticas por las cuales se basan los programas de entrenamiento de la organización.

De acuerdo a los resultados arrojados, se interpreta que la mayoría de los empleados de esta organización no tienen conocimiento alguno de las políticas existentes por las cuales se rige el departamento de personal para implantar el adiestramiento en la empresa. La consolidación de las políticas y normas logran un eficiente programa de adiestramiento a través de la valorización y clasificación de cargos obtenidos. La descripción y análisis del cargo es una política que debe regir el departamento de personal para la asignación de un adiestramiento adecuado. (ILDIS.2002.p.25).

**CUADRO N° 7 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA DE LA  
IMPORTANCIA DEL ADIESTRAMIENTO PARA DESARROLLAR  
EFICIENTEMENTE LAS ACTIVIDADES LABORALES DE LOS  
EMPLEADOS DE LA EMPRESA DEARLE C.A. MATURÍN EDO.  
MONAGAS**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Mucho	10	84
Poco	1	8
Muy Poco	1	8
Ninguna	-	-
TOTAL	12	100

**Fuente:** Cuestionario aplicado, Noviembre 2011



**Gráfico N° 7: Autores, Noviembre 2011.**

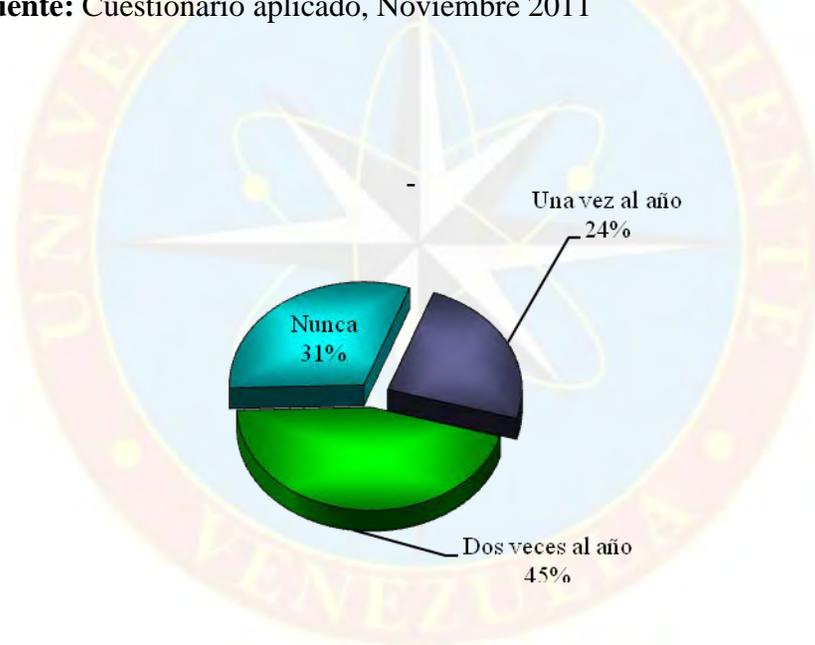
Estos datos reflejan que el mayor porcentaje de la población estudiada, un ochenta y cuatro por ciento (84%), afirmó como muy importante esta política, y que en la empresa Dearle C.A, debe existir un adiestramiento continuo de acuerdo a sus actividades laborales, la cual le va a permitir al trabajador una mayor estabilidad laboral y mejor desempeño de las actividades. Por otra parte, se destacó que para el dieciséis por ciento (16%) restante de los trabajadores encuestados, poco o muy poco importante fue su respuesta, cada una con un ocho por ciento (8%).

Como se ve, aún cuando es muy destacable el porcentaje que ve el adiestramiento como una coyuntura positiva en la empresa, preocupa que haya todavía algunos que no asume el mejoramiento de sus conocimientos en la rama donde se desempeña, negando la posibilidad de superación laboral, cuestión que, obviamente, será de una marcada negativa para la empresa.

**CUADRO N 8 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA SOBRE LA  
APLICACIÓN DE MÓDULOS DE ADIESTRAMIENTO A LOS  
EMPLEADOS DE LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA  
DEARLE C.A. MATURÍN EDO. MONAGAS**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Cada 6 meses	-	-
Una vez al año	3	25
Ó cada 2 años	5	42
Nunca	4	33
TOTAL	12	100

**Fuente:** Cuestionario aplicado, Noviembre 2011



**Gráfico N° 8: Autores, Noviembre 2011**

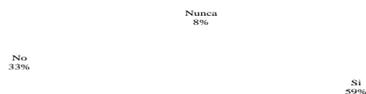
Según los datos reflejados en el presente cuadro los módulos de adiestramiento se desarrollan en la empresa cada dos años según el cuarenta y dos por ciento (42%) de los entrevistados, sin embargo un veinticinco por ciento (25%) afirmó que se realiza anualmente y un treinta y tres por ciento (33%) que no se ejecuta nunca. No obstante, al parecer no existe un programa de adiestramiento

establecido de acuerdo a las necesidades detectadas en el personal de los diferentes departamentos de la empresa, por ende no se realiza acorde con una planificación ni con las políticas establecidas para un eficiente programa de adiestramiento, debido a que debe hacerse periódicamente. De acuerdo a las respuestas observadas, se evidencia una desinformación y una debilidad en la aplicación de actividades de adiestramiento, situación que no garantiza la actualización académica y laboral del trabajador.

**CUADRO N° 9 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA SOBRE EL  
ADIESTRAMIENTO CONTINUO Y LA ESTIMULACIÓN DE LA  
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA DEARLE C.A  
MATURÍN – EDO. MONAGAS**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
SÍ	7	59
NO	4	33
Nunca	1	8
TOTAL	12	100

**Fuente:** Cuestionario aplicado, Noviembre 2011.



**Gráfico N° 9: Autores, Noviembre 2011.**

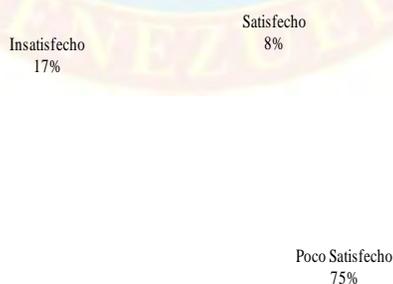
Se observa que 59% de los empleados respondieron si en la aplicación de una capacitación continua estimula la motivación; asimismo, el (33%) no estuvo de acuerdo, y tan solo el 8% (NUNCA), en la aplicación de continuos adiestramientos.

Se puede inferir que si la empresa Dearle, realiza un programa de adiestramiento eficaz va a mantener a sus empleados en el puesto justo según sus conocimientos e intereses laborales, para así desarrollar en forma armónica el desempeño personal y en general el de la organización.

**CUADRO N° 10 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA SOBRE LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN RELACION A LOS PLANES DE ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA DEARLE C.A MATURÍN – EDO. MONAGAS**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Satisfecho	1	8
Poco Satisfecho	9	75
Insatisfecho	2	17
TOTAL	12	100

**Fuente:** Cuestionario aplicado, Noviembre 2011



**Gráfico N° 10: Autores, Noviembre 2011**

De acuerdo a lo plasmado la mayor parte de los empleados, en un setenta y cinco por ciento (75%) manifestó sentirse poco satisfecho en relación con sus expectativas de adiestramiento dentro de la empresa, seguido de un diecisiete por ciento (17%) que aseguró sentirse insatisfecho, y apenas un ocho por ciento (8%) satisfecho.

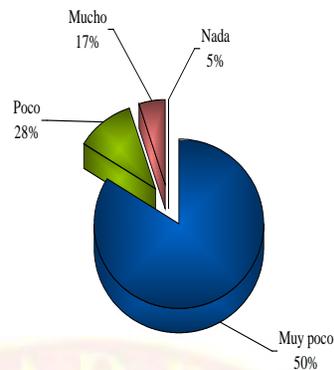
En relación a lo acotado, se observa que la poca satisfacción que expresaron los trabajadores debe repercutir en su rendimiento laboral y profesional.

Las expectativas de los trabajadores con respecto a la empresa, debe garantizar la supervivencia propia y de quienes de ella dependen porque la coherencia de sus actividades y el sentido del trabajo estarán estimulados por un eficiente programa de adiestramiento que le permita estar actualizado y cumplir a cabalidad con sus funciones laborales. Esto sólo será posible si existe una integración del personal con la empresa y un significado de la labor que realiza representado en el tiempo de trabajo en la empresa (INCE.2000.p.12).

**CUADRO N° 11 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA REFERENTE AL CONOCIMIENTO QUE POSEEN LOS EMPLEADOS DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS EN CUANTO AL ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES PARA RECIBIR EL ADIESTRAMIENTO ADECUADO EN LA EMPRESA DEARLE C.A MATURÍN EDO, MONAGAS**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Mucho	2	17
Poco	3	28
Muy Poco	6	50
Nada	1	5
TOTAL	12	100

**Fuente:** Cuestionario aplicado, Noviembre 2011.



**Gráfico N° 11: Autores, Noviembre 2011.**

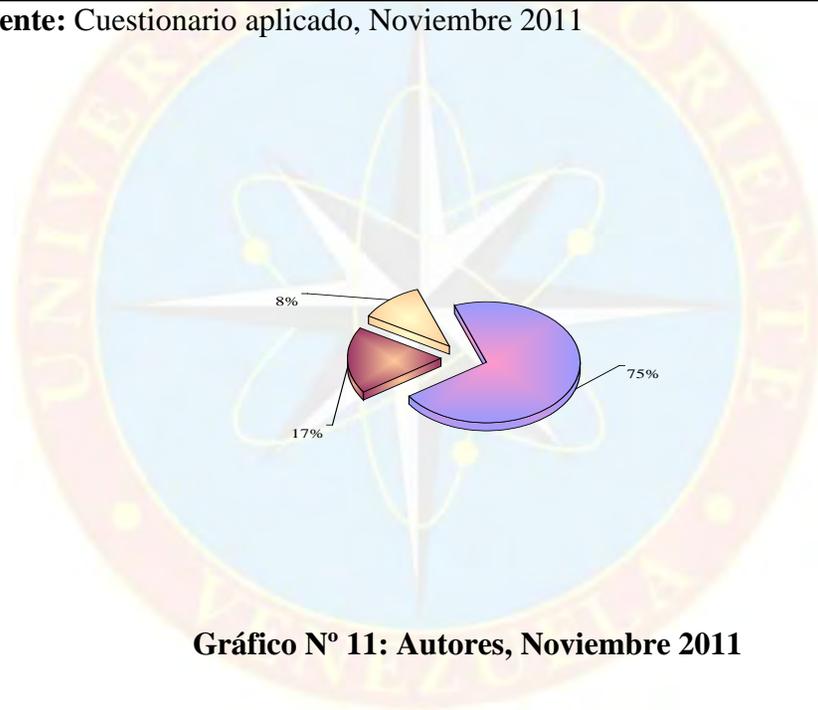
En relación con los datos obtenidos en el cuadro N° 11 referente al conocimiento de alguna política en donde se detecte la necesidad de adiestramiento dentro de la empresa Dearle C.A., se puede observar que el cincuenta por ciento (50%) de la población manifestó conocer muy poco, que se realice primero un análisis de las necesidades, seguida de un veinte ocho por ciento (28%) que reflejó conocer poco al respecto, con un diecisiete por ciento (17%) acotó conocer mucho y por ultimo con un cinco (5%), acoto no conocer nada o ninguna.

De acuerdo a los resultados arrojados, se interpreta que la mayoría de los empleados de esta organización no tienen conocimiento alguno de que primero se detecte alguna necesidad dentro del puesto de trabajo para luego realizar el entrenamiento acorde para mejorar o ampliar los conocimientos relacionados con el cargo.

**CUADRO N° 12 DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y RELATIVA DE LA  
OPINIÓN SOBRE LA INTRODUCCIÓN DE MEJORAS AL ACTUAL  
SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO EN LA EMPRESA DEARLE C.A  
MATURÍN – EDO. MONAGAS**

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	9	75
No	2	17
Nunca	1	8
TOTAL	12	100

**Fuente:** Cuestionario aplicado, Noviembre 2011



**Gráfico N° 11: Autores, Noviembre 2011**

De este cuadro se desprende la urgente necesidad que expresaron los empleados de la empresa, en un setenta y uno por ciento (75%) de las opiniones, de introducir mejoras al actual sistema de adiestramiento que reciben en la empresa Dearle lo cual garantizará tanto la motivación como permanencia y por ende la optimización de las labores desempeñadas. En otro sentido tan sólo el diecisiete por ciento (17%) de los encuestados afirmaron no introducir mejoras y con un ocho por

ciento (8%), respondieron nunca. El adiestramiento constituye una de las actividades más importantes y de relevancia dentro de la organización. Representa el elemento fundamental para el mejor desempeño de las actividades laborales.



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En esta parte de la investigación se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas por el análisis de los datos, derivados de la realidad del objeto en estudio

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- El programa de adiestramiento, contribuye a desarrollar mejor al recurso humano haciéndolo más productivo y eficiente.
- Una de las metas más importantes dentro de estos programas es optimizar la producción, calidad y seguridad, por lo tanto es necesario tomar en cuenta las capacidades, habilidades y destrezas del personal con que se cuenta.
- La puesta en práctica de un programa de adiestramiento ayudará a colocar al potencial humano en el lugar que corresponda, donde éste sea valorado al momento de la ejecución de sus actividades.
- Con la capacitación del personal se puede preparar el recurso humano y hacerlo más productivo, lo que puede lograr así un incremento en el beneficio final aprovechando al máximo los recursos utilizados.
- Desde un punto de vista más amplio, el entrenamiento parece una respuesta lógica a un marco de condiciones ambientales cambiables y a nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento organizacional.

## 5.2 RECOMENDACIONES

El programa de adiestramiento permite a las empresas realizar planes que exijan una clara determinación de necesidades y una eficiente planeación.

En este sentido, se plantean las siguientes propuestas o lineamientos de forma general, que sirvan de base y permitan poner en ejecución un programa de adiestramiento adecuado y acorde a cada necesidad que presenten las organizaciones.

- Enfocar una necesidad específica cada vez que sea necesario.
- Definir el objetivo de adiestramiento.
- Dividir el trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
- Determinar el contenido del adiestramiento.
- Elegir métodos de adiestramiento y de tecnología disponible.
- Especificar los recursos necesarios para la implementación del adiestramiento, como el tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- Definir de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado, considerando lo siguiente:
  1. Número de personas.
  2. Disponibilidad de tiempo.
  3. Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes

4. Características personales de comportamiento.
5. Lugar donde se efectuará el adiestramiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
6. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
7. Control y evaluación formativa de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieren ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.
8. Calidad del material de adiestramiento presentado.
9. Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.
10. Calidad y preparación de los instructores.
11. Calidad de los aprendices.

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

1. Determinar si el adiestramiento produjo las modificaciones deseadas en el Comportamiento de los empleados.
2. Verificar si los resultados del adiestramiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de adiestramiento empleadas son efectivas. La evaluación de los resultados del adiestramiento puede hacerse en tres niveles:

- **En el nivel organizacional.** En este nivel de adiestramiento debe proporcionar resultados como:

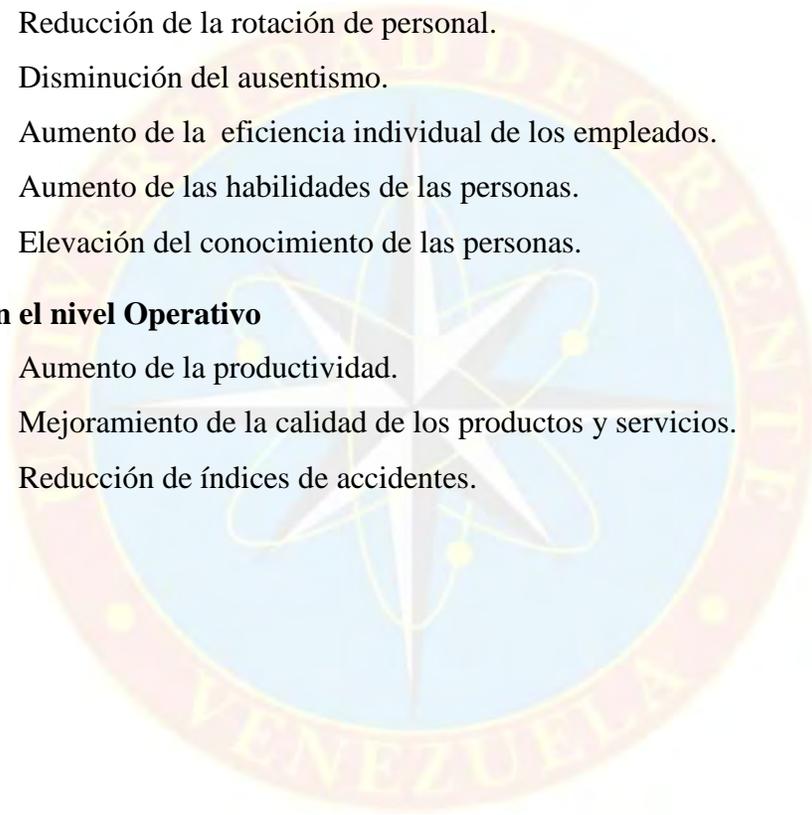
Aumento en la eficacia organizacional.  
Mejoramiento en la imagen de la empresa.  
Mejoramiento en el clima organizacional.  
Mejores relaciones entre la empresa y sus empleados.  
Facilidad en los cambios y en la innovación.

➤ **En el nivel del Talento Humano**

Reducción de la rotación de personal.  
Disminución del ausentismo.  
Aumento de la eficiencia individual de los empleados.  
Aumento de las habilidades de las personas.  
Elevación del conocimiento de las personas.

➤ **En el nivel Operativo**

Aumento de la productividad.  
Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.  
Reducción de índices de accidentes.



## REFERENCIAS

- AREVALO B. Y GARCÍA (1999). *“Diseño de un Plan Básico de Adiestramiento en Protección Integral Aplicable al Personal Obrero de la Empresa Electro Desarrollo”*. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente. Maturín.
- ARIAS, Fidias. G. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. (5ª ed.). Caracas: Episteme.
- CAMACHO, G. (2000). *Propuesta de un Programa de Capacitación y Adiestramiento al Personal Adscrito del Departamento Laboral de la Empresa Western Atlas de Venezuela c.a.* Trabajo de grado no publicado. Universidad de Oriente. Maturín
- CHIAVENATO, I. (1995) *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- CRAIG, R.; BITTEL, L. (1981) *Manual de Entrenamiento y desarrollo de Personal*. México, Editorial Diana.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1999).
- DEMING, W. y Edwards (1996). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- GOMEZ, F. (1981). *Administración de Personal*. Ediciones C.A.
- LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN (1981).
- REYES,A. (1996) "*Administración de empresas* 2a. parte" Ed. Fca.
- RIVAS GONZALEZ E. (1.900). *“Estadística General.”* Caracas: 10 Edición Biblioteca Universidad Central de Venezuela.

STRAUSS G. Y SAYLES L. (1981). *Los Problemas Humanos de la Dirección*´´. Edit. Herrero Hnos. México.

SABINO, Carlos A (1.997). *“El proceso de la Investigación”*\_. Caracas. Editorial Panapo.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. (1.997). *“El Proceso de la Investigación Científica.”* Editorial Limusa, 3ra. Edición..

UNESR. Universidad Nacional Simón Rodríguez. (1.994). *“Estadística 1. Módulo 3”*.

UPEL. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (2006). *“Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales”*. Caracas: Autor.

VAN DALEN Y MEYER (1.996). *“Manual de Técnicos de la Investigación”*. Argentina Editorial Pardos.

VILLEGAS, J. (1988). *Administración de Personal*. Editorial Texto, S.R.L. Caracas.

<http://www.ucol.mx/acerca/coordinaciones/cgic/cgic/Ejeinvestigacion/Bibliografia/Definiciones%20de%20ciencia.pdf>. Documento en Línea. (27-01-12).



**ANEXOS**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
MATURÍN ESTADO MONAGAS**

**CUESTIONARIO**

Reciba un cordial saludo, en la oportunidad de agradecerle la colaboración de información necesaria, para llevar a cabo el trabajo de investigación acerca de Lineamientos para la elaboración de un Programa de Adiestramiento de la empresa Monagas Dearle, C.A. Maturín, Edo, Monagas.

Los datos obtenidos, serán procesados de forma anónima y confidencial y servirán de base para el logro de los objetivos propuestos en la investigación, por lo que se requiere ser muy objetivo y sincero al momento de facilitar la información. Se reconoce la importancia de su aporte y se agradece su valiosa colaboración.

**Asesor Académico:**  
Licda. Melithza Pereira

**Investigadores:**  
Marcano Yelitza C.I: 17.404.049  
Muñoz Johana C.I: 15.984.771

Maturín, Diciembre 2011.

## ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene como objetivo explorar el grado de conocimiento que poseen los empleados de los diferentes departamentos de la Empresa Dearle C.A, en cuanto a los programas de adiestramiento que se emplean actualmente en la organización. Datos que serán utilizados confidencialmente con fines académicos no lucrativos. Contestar esta encuesta le tomará aprox.5 minutos.

1. ¿Qué Edad tiene?

18 – 23 años

24 – 29 años

30 – 35 años

Más de 35 años

2. ¿Qué nivel académico usted posee?

\_\_\_\_ Primaria

\_\_\_\_ Secundaria

\_\_\_\_ Técnico Superior Universitario

\_\_\_\_ Universitario

3. ¿Tiene usted conocimiento sobre las exigencias del cargo que desempeña?

\_\_\_\_ Mucho

\_\_\_\_ Poco

\_\_\_\_ Muy Poco

\_\_\_\_ Ninguno

4. ¿Qué tiempo tiene usted desempeñando el cargo?

\_\_\_\_ 0 a 1 año

\_\_\_\_ 1 a 2 años

- 2 a 3 años
- 3 a 4 años
- Más de 4 años

5. ¿Crees necesaria la Capacitación en tu área o puesto de trabajo?

- Si
- No
- No sabe

Porque

6. ¿Conoce usted las políticas y normas por la que se rige el departamento de Recursos Humanos para el adiestramiento del personal en la empresa?

- Poco
- Muy Poco
- Ninguno

7. ¿Considera importante el adiestramiento para desarrollar eficientemente tus actividades laborales?

- Mucho
- Poco
- Muy Poco
- Ninguno

8. ¿Cada cuanto tiempo usted recibe adiestramiento por parte de la empresa?

- Cada 6 meses
- Una vez al año
- Cada dos años

9. ¿Considera que la capacitación continua estimula la motivación del personal?

\_\_\_\_\_ Si

\_\_\_\_\_ No

\_\_\_\_\_ Nunca

¿Por qué?

10 ¿Esta usted satisfecho con los planes de adiestramiento de la empresa?

\_\_\_\_\_ Satisfecho

\_\_\_\_\_ Poco insatisfecho

\_\_\_\_\_ Insatisfecho

¿Por qué?

11 ¿Conoce usted que en la empresa se realice primero el análisis de necesidad de adiestramiento del personal en su puesto de trabajo para recibir el entrenamiento adecuado?

\_\_\_\_\_ Mucho

\_\_\_\_\_ Poco

\_\_\_\_\_ Muy Poco

\_\_\_\_\_ Nada

¿Por qué?

12 ¿Cree usted que es necesario que la empresa Dearle mejore su actual sistema de adiestramiento?

\_\_\_\_\_ Si

\_\_\_\_\_ No

\_\_\_\_\_ Nunca

¿Por qué?

## HOJAS METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

<b>Título</b>	<b>LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACION DE UN PROGRAME DE ADIESTRAMIENTO EN LA EMPRESA MONAGAS DEARLE C.A. MATURIN, EDO, MONAGAS.</b>
<b>Subtitulo</b>	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
<b>MARCANO G. YELITZA J.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>C.I. 17.404.049</b>
	<b>e-mail</b>	Yelit3@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	
<b>MUÑOZ R. JOHANA D.</b>	<b>CVLAC</b>	<b>C.I: 15.984.771</b>
	<b>e-mail</b>	La_doncella18@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 Inicial Apellido 2., Nombre1 Inicial Nombre 2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

Adiestramiento
Desarrollo del Talento Humano
Monagas Dearle C.A.

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

## Hoja de Meta datos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	sub.-área
Ciencias Sociales Y Administrativas	Gerencia de Recursos Humanos
Ciencias Sociales Y Administrativas	Gerencia de Recursos Humanos

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un sub. área. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

### Resumen

Esta investigación estuvo dirigida a proponer lineamientos para un programa de Adiestramiento en la empresa Monagas Dearle. La investigación desarrollada fue estructurada en cinco (5) Capítulos, con un objetivo general y varios específicos. El marco teórico se sustentó en los criterios de diversos autores como Chiavenato (1999), Villegas (1994), Goleman (1999), Cooper (1998), entre otros. La metodología fue descriptiva, de campo y aplicada, calificándose el diseño como no experimental transversal. La población estuvo comprendida por 56 empleados de la Empresa Monagas Dearle, C.A. en Maturín Estado Monagas, tomando como muestra 12 empleados. Entre los instrumentos y técnicas para recolectar los datos, se empleó un cuestionario constituido por 12 ítems. Los datos obtenidos fueron analizados a través de la frecuencia absoluta y relativa, los resultados indicaron que el nivel de conocimiento de los empleados en cuanto a un efectivo programa de adiestramiento es bajo. Con base en lo expuesto se propuso lineamientos para un efectivo Programa de Adiestramiento basado en que el adiestramiento es el conjunto de acciones formativas que se desarrolla en las empresas, dirigidas a los trabajadores, a través de las modalidades previstas en el mismo, destinadas tanto a la mejora de conocimientos, habilidades y calificaciones como a la recalificación de los trabajadores ocupados, que permitan ser más competitivos en las empresas con la formación individual del talento humano, finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones.

**Palabras Claves:** Adiestramiento – Desarrollo del Talento Humano.

### Hoja de Meta datos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

#### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Lcda. Melithza Pereira	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.395.372
	e-mail	
	e-mail	
Lcda. Milagros Cruz	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	16.374.361
	e-mail	MilagrosCruz_21@yahoo.com
	e-mail	
Lcdo. Victor Montaña	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	5.908.404
	e-mail	Monvictor@hotmail.com
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 Inicial Apellido 2., Nombre1 Inicial Nombre 2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

#### Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2012	02	14

**Hoja de Meta datos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6**

**Archivo(s):**

<b>Nombre de archivo</b>
<b>MARCANO YELITZA.DOCX</b>

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 \_ - .**

**Alcance:**

Espacial: \_\_\_\_\_ (opcional)  
Temporal: \_\_\_\_\_ (opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo:**

Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarium en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

**Nivel Asociado con el trabajo:** Licenciada

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

**Área de Estudio:**

Ciencias Sociales Y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:**

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

## Hoja de meta datos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLANOS CUNDELA**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

**Hoja de Meta datos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6**

**Derechos:**

**Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."**



---

Mercaño G. Yelitza J.  
C.I.: 17.404.049

**AUTOR**



---

Muñoz R. Johana D.  
C.I.: 15.984.771

**AUTOR**



---

Prof. Melitza Pereira  
**TUTOR**