



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PARA EL
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OBRERO ADSCRITO AL NÚCLEO DE
SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE. AÑO 2009**

Asesor Institucional: Jesús Rojas

Asesor Académico: Danny Delgado

Autora: Br. Willnora M. Rojas R.

Trabajo Final de Grado modalidad Pasantía presentado como requisito parcial para
optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos

Cumaná, marzo de 2011

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.....	3
1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.- OBJETIVOS DE LA PASANTÍA.....	9
1.2.1.- Objetivos Generales:.....	9
1.2.2.- Objetivos Específicos:	9
1.3.- CARACTERÍSTICAS DE LA PASANTÍA	10
1.4 JUSTIFICACIÓN	11
CAPÍTULO II	13
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	13
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
2.2.1.- Generalidades de la Universidad De Oriente.....	16
2.2.2.- Misión y Visión	17
2.2.3.- Estructura Organizativa.	18
2.2.4.- Funciones de la Universidad de Oriente	18
2.2.5.- Aspectos generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente ..	18
2.2.6.- Misión y Visión	20
2.2.7.- Funciones.....	21
2.2.8.- Estructura Organizativa	22
2.2.9.- Delegación de Personal:.....	23
2.2.10.- Misión y visión	24
2.2.11.- Funciones.....	24
2.2.12.- Objetivo	26
2.2.13.- Estructura organizativa:	27
2.2.14.- Capacitación	27
2.2.15.- Objetivos.....	29
2.2.15.- Modelos de capacitación.....	30
2.3.- BASAMENTO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN VENEZUELA.....	56
2.3.1.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	56
2.3.2.- Ley Orgánica del trabajo	56
2.3.3.- Ley del Estatuto de la Función Pública	57
2.3.4.- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo	
.....	58
2.3.5.- Ley de Universidades	58
2.3.6.- I Convenio Colectivo de Trabajo.....	59
2.3.7.- VII Convenio de Trabajo	59
2.4.- DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	60

CAPÍTULO III	62
MARCO METODOLÓGICO.....	62
3.1 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	62
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	63
3.3.1 Población.....	63
3.3.2 Muestra.....	64
3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	67
3.4.1 Técnica de Recolección de Datos.....	67
3.4.2 Instrumento de Recolección de Datos.....	68
3.5 TÉCNICA DE PROCESAMIENTO DE DATOS.....	69
CAPÍTULO IV.....	73
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	73
CAPÍTULO V.....	114
5.1.- Exposición de Motivos.....	114
5.2.- Objetivo Del Programa De Capacitación Y Desarrollo De Personal.....	116
5.3 A Que Personal Será Dirigido El Programa De Capacitación Y Desarrollo..	117
5.4.- Contenido Del Programa De Capacitación Y Entrenamiento.....	118
.- Comportamientos efectivos de los inefectivos en las relaciones interpersonales.	
.....	122
5.5.- Técnicas A Utilizar En El Proceso De Capacitación Y Entrenamiento.....	123
5.6.- Método De Implementación Del Programa De Capacitación.....	124
5.7.- Método De Evaluación Del Programa De Capacitación Y Entrenamiento..	124
5.8.- RECURSOS:.....	126
5.8.1.- HUMANOS:.....	126
5.8.2.- MATERIALES:.....	126
5.8.3.- FINANCIAMIENTO:.....	126
5.9.- PRESUPUESTO.....	127
5.10.- CRONOGRAMA.....	128
Hoja de Metadatos.....	155

DEDICATORIA

A mis padres porque siempre creyeron en mí y me apoyaron en todo momento, les debo la vida y este logro es suyo... Los amo!!!

A mi hermana Ivonne Díaz por estar siempre conmigo, orientándome y dándome las palabras de aliento cuando más lo necesitaba.

A mi esposo Simón Cabrera y mi hija Valeria por estar conmigo en todo momento... Los adoro con todas mis fuerzas!!!

A mis adorables mascotas (Kenny y junior) que me reciben con alegría al llegar a casa.

Willnora Rojas

AGRADECIMIENTO

Le agradezco primeramente a Dios por darme salud, sabiduría y paciencia para saber superar los obstáculos en la vida y lograr esta meta tan anhelada.

A los profesores que pasaron por toda mi carrera profesional, eternamente agradecida por ofrecerme todos sus conocimientos y hacerme la persona que ahora soy.

A la Profesora Ana Salazar por abrirme sus puertas en la Delegación de Personal de Cerro Colorado durante su gestión.

Al Licenciado Jesús Rojas por regalarme sus conocimientos y su tiempo para llevar a cabo este proyecto.

A todos los miembros de la Delegación por brindarme su amistad, ayuda y confianza... Gracias!!!

Al Profesor Danny Delgado por guiarme durante el desarrollo de mi trabajo y lograr este objetivo... Muchísimas Gracias!!!

A mi amiga Carmen Díaz por ayudarme a culminar mi trabajo de grado... Gracias!!!

Willnora Rojas

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PARA EL
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OBRERO ADSCRITO AL NÚCLEO DE
SUCRE DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE. AÑO 2009**

AUTORA:

Br. Willnora Rojas

ASESOR: Prof. Danny Delgado.

Fecha: marzo de 2011

Resumen

La Gestión de Recursos Humanos es considerada por algunas organizaciones como una de las funciones principales dentro de las mismas, apoyándose en diferentes procesos que, siguiendo el enfoque sistémico se divide en los subsistemas de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control. La capacitación juega un papel importante en la formación profesional, institucional u organizacional; como proceso educativo, busca generar cambios de conducta que involucra la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos con el propósito de lograr metas comunes orientadas a la proyección de un modelo organizacional eficiente y eficaz. De allí, la importancia de que exista, un programa de capacitación y entrenamiento dirigido a todo el personal, que hace vida en una organización pública o privada, generando mayor seguridad y preparación al momento de confrontar los retos laborales que pueden presentarse en algún momento con buenos resultados. El presente trabajo de pasantías se realizó en la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente – Núcleo de Sucre, donde se evaluaron las necesidades de capacitación y entrenamiento que presenta dicha dependencia, permitiendo la elaboración de una programa de capacitación y entrenamiento dirigido al personal obrero y administrativo de esta casa de estudio. Para esto se aplicaron 62 encuestas que permitieron la detección de las necesidades y en función de esto, la creación del programa mencionado anteriormente.

Palabras Claves: capacitación, entrenamiento, personal, organización.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la Gestión de Recursos Humanos es considerada por algunas organizaciones como una de las funciones principales dentro de las mismas, apoyándose en diferentes procesos que, siguiendo el enfoque sistémico se divide en los subsistemas de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los recursos humanos. Es por ello, que toda organización debe preparar a su personal para que garanticen resultados positivos en pro de la excelencia del personal.

La capacitación juega un papel importante en la formación profesional, institucional u organizacional; como proceso educativo, busca generar cambios de conducta que involucra la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos con el propósito de lograr metas comunes orientadas a la proyección de un modelo organizacional eficiente y eficaz. Es por ello que en toda organización, el recurso humano es uno de los principales factores para obtener las metas propuestas, ya que se pueden lograr principalmente a través de la capacitación, reflejándose esto en su desempeño.

De allí, la importancia de que exista de manera constante, un programa de capacitación y adiestramiento dirigido a todo el personal o recurso humano, que hace vida en una organización ya sea de carácter pública o privada, debido a que este proceso genera mayor seguridad y preparación al momento de confrontar los retos laborales que pueden presentarse en algún momento, con resultados positivos para la empresa u organización.

En función de lo antes expuesto, el presente trabajo de pasantías se estructura de la siguiente manera:

El Capítulo I: contiene el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación, que no es otra cosa que señalar las razones tanto teóricas como institucionales que orientaron este estudio, y la delimitación, que significa focalizar el área de interés, el período de realización de la investigación y las limitaciones, es decir, los obstáculos que se suscitaron durante el desarrollo de la investigación.

El Capítulo II: expresa el marco teórico, donde fueron tratados aspectos relacionados con los antecedentes de la investigación resaltantes relacionados con la Universidad de Oriente, y la Delegación de Personal del mismo Núcleo, al igual que la visión y misión y la estructura organizativa donde se realizó la pasantía.

El Capítulo III: se plantea los aspectos teóricos de la capacitación y el entrenamiento que recibe el personal de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre y las técnicas de procesamiento y análisis de datos. Este análisis se hará en forma cuantitativa para describir los aspectos más resaltantes de la realidad estudiada.

El Capítulo IV: plantea una exposición de motivos de dicho trabajo, objetivos, a quien está dirigido, entre otros aspectos relevantes durante la ejecución del presente trabajo.

CAPÍTULO V: se presenta el análisis de los resultados de este proceso de intervención institucional, seguidamente de las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos de todo el trabajo que se presenta.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una [organización](#) se define como un [sistema](#) de actividades conscientemente coordinadas formada por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de [la organización](#), y ésta existe cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a actuar conjuntamente y a obtener un [objetivo](#) en común. Por lo tanto, se dice que las organizaciones se conforman para que las personas que trabajan en ellas, alcancen objetivos que no podrían lograrse de manera aislada, debido a las limitaciones individuales.

Corresponde, entonces, a las organizaciones buscar propósitos y fines que guíen su acción hacia la productividad y la eficiencia en el trabajo, a fin de que este último redunde en beneficio tanto de la institución, como de los miembros que la conforman, y en el mejoramiento de la calidad de vida del colectivo. Considerando que las organizaciones son [sistemas](#) sociales diseñados para lograr metas y objetivos, corresponde a estas analizar los elementos que la forman, tales como: recursos [materiales](#), estos comprenden las instalaciones físicas o edificaciones donde se ejecuta la labor productiva; recursos técnicos, están referidos a las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas actividades, de manera individual y entre ellas; y por último el recurso humano que constituye el elemento activo de la empresa.

De tal manera, que el recurso humano, requiere de gran atención por parte de las organizaciones, sean estas públicas o privadas, debido a que las compañías dependen de las personas, y estas a su vez dependen de los organismos para los cuales prestan servicios. Ambas en busca del éxito [personal](#) y organizacional. Por lo tanto,

las organizaciones deben contar con un sistema de administración del recurso humano orientado al diseño de estrategias encaminadas a desarrollar y aprovechar el potencial de los trabajadores.

Al respecto, Chiavenato, Alles, Gómez y Balkin (2000), señalan que la administración de recursos humanos se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización. Al respecto, se puede expresar que la administración del recurso humano consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa eficiente, trabajadores capaces, con oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismos.

En este sentido, Chiavenato (2007) afirma que: *“en toda organización deben existir programas de capacitación y entrenamiento aplicado al recurso humano con el objeto de ampliar, desarrollar y perfeccionar al individuo para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad”*, es decir, la capacitación garantiza la actualización de conocimientos, la expansión futura de la organización, la participación de los individuos en nuevas áreas, preparándolos para responder a las presiones del entorno originadas por la competitividad y los cambios del ambiente laboral. Este proceso, a su vez, para ser exitoso debe sustentarse en un análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño actual y el desempeño futuro.

Los planteamientos antes expresados, indican que las instituciones deben asumir posiciones de vanguardia en lo que a capacitación de los recursos humanos se refiere. De esta realidad, no escapan las instituciones educativas cuya responsabilidad

es producir un producto orientado a satisfacer las exigencias de un mercado en cuanto a capacitación y entrenamiento del recurso humano.

Hoy por hoy, las actividades de capacitación y de entrenamiento del recurso humano en el ámbito educativo, adquieren notable valor y reconocimiento, como exigencia y respuesta de las necesidades, en aras de afrontar debidamente los retos del presente y del futuro de la institución.

Actualmente en Venezuela, las universidades públicas confrontan graves problemas que les impiden alcanzar la productividad deseada, esto se refleja en la calidad de la educación impartida; situación que en la mayoría de los casos es atribuida a problemas asociados al presupuesto asignado, a fenómenos de orden político, a las características socioeconómicas y académicas de los estudiantes y a la calidad de los docentes.

Según lo antes expuesto, se puede decir que la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre es una prestigiosa institución reconocida por atraer diversidad de estudiantes y profesionales, con una visión global, credibilidad y respeto. El Núcleo de Sucre de la UDO está orientado por una filosofía que, como institución educativa se expresa en un conjunto de principios y valores definidos en su misión, visión y objetivos. Siempre en búsqueda de la excelencia, en sus funciones de docencia, investigación y extensión.

Dentro de los objetivos del Núcleo de Sucre, destaca la formación de profesionales en el área científico tecnológico, ciencias administrativas y ciencias sociales. Por ello, cuenta no sólo con profesionales en el área de la docencia, sino también con un personal administrativo y obrero calificado y clasificados o asignados a sus puestos según el Manual Descriptivo de Cargos Administrativos y Obreros de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU,2000). Con esta

clasificación se logra ubicar al trabajador donde le corresponde, según su educación y experiencia, con lo que se busca mantener el equilibrio o equidad en los sueldos.

Es importante aclarar, que en esta institución hay dos tipos de personal administrativo, y que su clasificación se realiza de manera diferente, es decir, son clasificados de acuerdo a lo pautado por las diferentes asociaciones sindicales a la cual pertenecen los funcionarios. Una de éstas es la Asociación de Empleados de la Universidad de Oriente (ASEUDO); que representa al personal de apoyo, técnico y profesional. La otra Asociación es la de Profesionales de la Universidad de Oriente (ASPUDO); en donde sólo está incluido el personal administrativo con título universitario. Por su parte, los obreros están representados por el Sindicato de Trabajadores de la Universidad de Oriente (STUDO).

Es necesario precisar, que es a través de la capacitación y el entrenamiento que el personal puede lograr obtener un ascenso, tanto para el personal administrativo como obrero, y queda claramente reflejada la importancia que le otorgan a este aspecto, a través del compromiso asumido (entre el Núcleo y representantes gremiales) y expresado en el VII Convenio de Trabajo de la Asociación de Empleados de la Universidad de Oriente, el I Convenio de Trabajo de Asociación de Profesionales de la Universidad de Oriente y la Convención Colectiva del Sindicato de Trabajadores de la Universidad de Oriente. No obstante, aunque existe toda una base legal que sustenta el proceso de capacitación y entrenamiento, no va acorde con la finalidad existente.

En la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, posiblemente el personal administrativo y obrero en su gran mayoría, pudiera estar cumpliendo duplicidad de funciones en las tareas asignadas, lo que pudiera conllevar a actividades que no les corresponden, por lo tanto se logran metas mal formuladas, como también pudieran existir duplicidad supervisión durante el proceso laboral, entre otros. Esto podría

conllevar a pérdida de tiempo, de material de oficinas, esfuerzo humano, credibilidad institucional, de manera que las funciones no se realiza, de forma efectiva y eficaz en el personal.

El motivo de lo anterior, pudiera deberse a la carencia de un programa de capacitación y entrenamiento dirigido al personal administrativo y obrero orientado a la adquisición de nuevos conocimientos, principalmente de carácter técnico científico y administrativo que permita el enriquecimiento de conocimientos al personal y lograr así la excelencia de la institución.

Para el desarrollo de esta actividad se hace necesario diseñar un programa de capacitación y entrenamiento para el personal administrativo y obrero adscrito al Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente que permita la actualización de conocimientos teórico-prácticos en cada una de las áreas o tareas que correspondan a sus funciones dentro del núcleo.

Sobre la base de lo antes expuesto, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cómo son detectadas las necesidades de capacitación y entrenamiento que requiere el personal administrativo y obrero de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre?

¿Cuáles son las áreas prioritarias en las que necesita capacitación y entrenamiento el personal administrativo y obrero adscrito al Núcleo de Sucre de la UDO?

¿Cuál debe ser el programa de capacitación y entrenamiento para el personal administrativo y obrero de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre?

¿Cuáles son las estrategias más adecuadas para evaluar el logro de la capacitación y el entrenamiento ofrecido al personal administrativo y obrero adscrito al Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente?

¿Cuáles son los métodos de capacitación más idóneos para aplicarlo al personal administrativo y obrero adscrito al Núcleo de Sucre de la UDO?

1.2.- OBJETIVOS DE LA PASANTÍA

1.2.1.- Objetivos Generales:

Diseñar un programa de capacitación y entrenamiento para el personal administrativo y obrero adscrito al Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

1.2.2.- Objetivos Específicos:

Diagnosticar las necesidades de capacitación y entrenamiento del personal administrativo y obrero en cuanto a:

- ❖ Necesidad Organizacional.
- ❖ Necesidad Tarea.
- ❖ Necesidad del Personal.

Planificar el programa de capacitación y entrenamiento del personal administrativo y obrero en relación a:

- ❖ Formulación de los Objetivos.
- ❖ Selección del Método.
- ❖ Principios de Capacitación.
- ❖ Estrategias de capacitación.

1.3.- CARACTERÍSTICAS DE LA PASANTÍA

Se describen las características de la pasantía en los siguientes términos:

Identificación y descripción de la Empresa u Organización donde se realizará la pasantía: en la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, ubicada en la avenida Universidad de la ciudad de Cumaná. La Universidad de Oriente es un sistema regional de educación superior, constituido por diferentes unidades académicas, creadas de acuerdo con las necesidades y los planes de desarrollo. Según su ubicación geográfica estas unidades se integran en núcleos.

Dependencia administrativa donde se desarrolló la pasantía (Organigrama): se desarrolló en la Delegación de Personal, casa #10 en Cerro Colorado. Núcleo de Sucre de la UDO.

Programa (Descripción dónde se desarrollará la pasantía): el programa que se desarrolló fue de capacitación y entrenamiento del personal administrativo y obrero adscrito al Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

Supervisor o asesor institucional, cargo que ocupa y nivel educativo: asesoró el Licdo. Jesús Rojas que ocupa actualmente el cargo de Analista de Recursos Humanos.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La capacitación y el entrenamiento organizacional tienen como propósito básico garantizar la calidad técnica y/o profesional de los trabajadores, en las actividades ejercidas en niveles orgánicos y operativos, ya que de ello depende notoriamente el logro del cometido fundamental de la organización.

Existen diferentes razones por lo que se debe llevar a cabo en diseñar un programa de capacitación y entrenamiento para el personal administrativo y obrero adscrito al Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente que atienda a las necesidades presentes y futuras de la institución; y a su vez cumplir que las metas u objetivos de la organización se cumplirán en la medida que se emprendan transformaciones efectivas en la conducta de los trabajadores a través de la formación de una cultura tecnológica y corporativa de vanguardia, que les garantice estar actualizados y conscientes de la responsabilidad que tienen en la organización.

Este programa de capacitación y entrenamiento permite al personal administrativo y obrero del Núcleo de Sucre, mejorar sus conocimientos, destrezas, habilidades y valores sobre su trabajo; con esos beneficios, se haría más eficiente y eficaz al ejecutar sus funciones en su puesto de trabajo; y a la organización le favorecería porque lograrían las metas y objetivos en el tiempo establecido.

Actualmente, ante la ausencia de un programa de capacitación y entrenamiento para el personal administrativo y obrero adscrito al Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, muchas veces no cumplen con las metas y objetivos planificados por la falta de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo que permita la obtención de los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con eficiencia. De tal manera que para lograr la excelencia y los

objetivos propuestos por la institución, es importante implantar un programa de capacitación y entrenamiento para el personal administrativo y obrero que allí labora.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En relación al tema en estudio, se han realizado diferentes trabajos de investigación, a continuación se presentan algunos de ellos:

Méndez, J. (2007), realizó un trabajo titulado “Capacitación en protección e higiene del trabajo”, en este se planteó como objetivo principal: *crear un material didáctico que sirva de apoyo para las instrucciones de seguridad y salud del trabajo que se realizan anualmente en la universidad*. Durante el trabajo de investigación se llegó a la siguiente conclusión: Dadas las nuevas concepciones sobre la manera de organizar la producción y los servicios y asumiendo los nuevos paradigmas de las empresas más exitosas en materia de seguridad y salud del trabajo en el mundo, entonces la realización de instrucciones y la capacitación del personal tanto docente como no docente en seguridad y salud del trabajo debe constituir un imperativo para toda las organizaciones.

La mayor responsabilidad debe recaer en los dirigentes, los cuales son los mayores responsables de que existan condiciones de trabajo seguras. En la actualidad se debe pasar del simple cumplimiento de lo legislado a crear una cultura de protección e higiene del trabajo, donde el conocimiento de la materia no sea una simple información teórica adquirida en las instrucciones sino una herramienta para aplicarla en el quehacer diario del puesto de trabajo.

Por consiguiente, Dell' Ordine, J. (2001), dirigió su investigación hacia la "Capacitación Docente", donde se planteó como objetivo, *Cuestionar las modalidades de la capacitación docente que se hallan en la actualidad. Desarrollar una propuesta alternativa para la capacitación docente.* Llegando a la conclusión de que: En estos momentos, la capacitación docente nos lleva a plantear algunos interrogantes y reflexiones; ya que ella asume un rol protagónico como forma de solucionar gran parte de los males por los que atraviesa la educación. Se le pide a ella que dé respuesta a los fracasos de los mitos acuñados durante años. Estas formas de aprender jugando casi sin darse cuenta, "indolora", pueden ser eficaces para el aprendizaje de un técnico o la adquisición de una destreza física, pero no sirven para realizar aprendizajes profundos o lograr un sujeto que se cuestione a sí mismo y al mundo en el que vive y que sea capaz de pensar sobre la racionalidad de los medios y sobre todo, la de los fines.

Así mismo, Pauchard H. (1998). Realizó su investigación que llevó por nombre: Capacitación y Relaciones Humanas. Planteándose como objetivo, *Conocer la importancia de la práctica de los talleres de relaciones humanas en la capacitación laboral.* Dejando plasmado como conclusión lo siguiente: es necesario hacer todo lo que se requiera para que el personal esté grato y por lo mismo se intenta agradarlo a través de mejorar el ambiente de trabajo, de recreaciones y distintas ventajas logradas por su pertenencia y por su colaboración a la empresa. Ya en una posición más científica se busca la forma de que el personal se identifique con la compañía.

Por su parte, De Sousa María C. (2010). Realizó su trabajo que llevó por nombre: Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias, planteándose como objetivo general. Analizar el Proceso de Detección de Necesidades de Entrenamiento basado en el Modelo de Competencias. Concluyendo de la siguiente manera: La importancia de un sistema de entrenamiento

eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales. Antes de la elaboración y ejecución de un plan de entrenamiento, es un requisito indispensable efectuar una eficaz detección de necesidades de entrenamiento, de tal manera que sea posible obtener información precisa y veraz sobre quienes deben ser entrenados y en cuáles aspectos o áreas.

El modelo de competencias de recursos humanos es susceptible de ser aplicado en cualquiera de las actividades de la administración de recursos humanos, y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración de recursos humanos, se agrega a los otros subsistemas, se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos.

La aplicación del modelo de competencia en la detección de necesidades de entrenamiento permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se puede detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes.

Por su lado, Bellorín y Cabello (1995), a través de su estudio “Evaluación de Necesidades de Adiestramiento de los Recursos Humanos adscritos a la Empresa C.A.N.T.V. zona Puerto la Cruz”, la cual pretendió determinar los puntos neurálgicos existentes a nivel de capacitación y adiestramiento del personal supervisorio y técnico, con el propósito de sugerir alternativas orientadas hacia el logro de la calidad total de la organización a través de la formación de un personal altamente calificado y adiestrados en tecnologías de punta.

Es importante que éste tipo de evaluación se implemente en las organizaciones para así detectar las necesidades presentes; y saber si el personal requiere de información, conocimiento, habilidades y destrezas sobre su puesto de trabajo; además que esté capacitado y adiestrado para que se desenvuelvan de la mejor manera sin ningún tipo de complicaciones.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1.- Generalidades de la Universidad De Oriente

El oriente de la república se ha caracterizado por su inquietud cultural. La primera escuela fundada en Venezuela se creó en Cumaná en 1515, y desde comienzos de la colonia se desarrollaron actividades docentes que influyeron notablemente en la región y condujeron a la creación de estudios a nivel superior.

La Universidad de oriente fue creada el 21 de noviembre de 1958, mediante el Decreto Ley N° 459 dictado por la junta de Gobierno presidida por el Dr. Edgar Sanabria, siendo el Ministro de Educación el Dr. Rafael Pizani, bajo la dirección de su rector fundador Dr. Luis Manuel Peñalver. Comienza sus funciones el 12 de febrero de 1960 en Cumaná, con los Cursos Básicos, en octubre de 1961 se instala el Núcleo de Monagas con la Escuela de Ingeniería Agronómica y Petróleo; el Núcleo de Bolívar se inició en enero de 1962 con la Escuela de Medicina y la Escuela de Geología y Minas, en el Núcleo de Anzoátegui comenzaron el 9 de enero de 1963 con la Escuela de Ingeniería Química, en el Núcleo de Nueva Esparta se iniciaron los Cursos Básicos el 21 de enero de 1969.

En su concepción la Universidad de Oriente se define como un sistema de Educación Superior al servicio del país, con objetivos comunes a las demás

universidades venezolanas y del mundo. No obstante es única en su género, experimental y autónoma, innovadora en la creación de la unidad profesional de Cursos Básicos, la departamentación, los lapsos semestrales, el sistema de unidades de créditos, los cursos intensivos, entre otros, desarrollando investigación científica, docencia y extensión en todos los aspectos del conocimiento, que contemplan sus programas educativos de pre y post grado.

Es casi una antítesis de la universidad tradicional, cuyo campus tiene su sede en los núcleos universitarios ubicados en los estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta y Sucre, asumiendo así la responsabilidad de la educación universitaria y desde su inicio motor fundamental del desarrollo integral en toda la región insular, nororiental y sur del país, en función de las condiciones, posibilidades y tendencias de desarrollo de cada uno de los estados donde funcionan.

2.2.2.- Misión y Visión

La misión de la Universidad de Oriente radica en “Contribuir a la formación de profesionales de excelencia, de valores éticos y morales, críticos, creativos e integrales en la prestación de servicios en las diferentes áreas del conocimiento y desarrollando actividades de investigación, docencia y extensión para cooperar en la construcción de una sociedad venezolana de la Región Oriental-Insular-Sur del país.” (www.universidaddeoriente.edu.ve)

En cuanto a su visión, la universidad de oriente es “un ente Rector en la Educación Superior que asuma una filosofía democrática y participativa; orientada hacia la plena autonomía, comprometida a dedicar sus esfuerzos a la formación de recursos humanos competitivos para el mercado laboral, prestando servicios de calidad en las áreas del conocimiento científico, humanístico y tecnológico, mediante la realización de funciones de investigación, docencia y extensión, atendiendo la

pertinencia social de cada núcleo, respondiendo oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan a nuestra época”. (www.universidaddeoriente.edu.ve)

2.2.3.- Estructura Organizativa.

Administrativamente, la autoridad máxima es el Consejo Universitario, integrado por las autoridades rectorales, los decanos de los 5 núcleos, 5 representantes profesoraes, tres representantes estudiantiles y un representante del Ministerio de Educación, quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación y gestión de la universidad.

2.2.4.- Funciones de la Universidad de Oriente

- ❖ Promover y desarrollar labores de investigación científica, humanística y tecnológica en las áreas de disciplinas en las que se considere necesaria su participación en relación a los problemas regionales y nacionales.
- ❖ Promover vínculos directos con los medios de comunicación social a objeto de proporcionar mayor cobertura a la actividad universitaria.
- ❖ Desarrollar actividades de proyección social y extensión universitaria.

2.2.5.- Aspectos generales del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente

La historia de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre está íntimamente ligada a la de la Universidad de Oriente por ser el Núcleo primogénito con el cuál inició sus actividades esta casa de estudios, aunque existen antecedentes serios y profundos en el siglo pasado que no se concretaron debido a las condiciones políticas

y el permanente estado de guerra civil de la región y el país.

Las perspectivas de desarrollo económico, social y cultural de la región, a lo largo del siglo XX fueron inquietantes para los habitantes del oriente venezolano, región aunque rica en recursos naturales, estaba signada por la pobreza y carente de la mano de obra especializada que transformará esos recursos en beneficio colectivo.

En respuesta a esa situación, la Junta de Gobierno instaurada luego de la dictadura del depuesto General Marcos Pérez Jiménez y presidida por Edgar Sanabria, crea el 21 de noviembre de 1958 la Universidad de Oriente al dar el ejecútese al Decreto-Ley N° 459, para estudios universitarios y profesionales técnicas y ordena el inicio de actividades con el instituto Oceanográfico de Venezuela para la investigación científica en las áreas de Oceanografía Física, Biológica y Aplicada.

El 6 de julio del año siguiente, el recién electo Presidente de la República, Rómulo Betancourt nombra una Comisión Organizadora de la Universidad de Oriente integrada por Luis Manuel Peñalver, Luis Villalba Villalba, Pedro Roa Morales, Enrique Tejera París y Gabriel Chichani; la cual a su vez nombró como presidente al doctor Peñalver y llamó a colaborar a Eduardo Mendoza Goiticoa, Oswaldo de Sola, Claudio Musku, Juan López Aldrey, J.M. Siso Martínez, José Lorenzo Pérez y Dionisio López Orihuela.

La comisión se planteó la creación de una universidad moderna, con nueva orientación, adaptada a la realidad social, cultural y económica de la comunidad oriental, partiendo de Sucre, “encrucijada de caminos” y expandiéndose hacia Anzoátegui, Monagas, Bolívar y Nueva Esparta. El 12 de octubre de 1959 se inician en el país los estudios formales de Ciencias Marinas con la puesta en marcha del Instituto Oceanográfico y con el cual también inicia actividades el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

El 12 de febrero de 1960, la actividad académica propiamente dicha de la Universidad de Oriente se inicia en Cumaná en una casa alquilada, ubicada en la Avenida Gran Mariscal, donde había funcionado la política de la dictadura de Pérez Jiménez, con 120 estudiantes de los Cursos Básicos y a la vez, se programan las carreras de Matemática, Física, Química y Biología. Posteriormente, el 29 de mayo de ese mismo año, la UDO fue inaugurada por el Presidente Rómulo Betancourt en un acto solemne donde también pronunciaron discursos el escritor Rómulo Gallegos; el Ministro de Educación para ese entonces Rafael Pisani y el Presidente de la Comisión Organizadora Luis Manuel Peñalver.

Refiere Peñalver que la realidad era dramática: 120 estudiantes, 9 profesores, 6 investigadores, 10 empleados administrativos y precarios recursos financieros para acometer una obra de tal envergadura. “A esto se le llamó la Universidad de Oriente”. A pesar de ese adverso comienzo, se fue desarrollando la estructura de la nueva universidad que muy pronto comenzó a dar signos de fortaleza y crecimiento. Estudiantes, profesores e investigadores fueron llegando del resto de la región oriental y del país, y allende nuestras fronteras. Igualmente a la Comisión Organizadora se incorporaron también otros profesionales de reconocida trayectoria profesional y científica.

Con la creación de los Núcleos, se designaron profesores que atentaron el cargo de Directores de Núcleos y que años después fueron electos e investidos como Decanos, con plenas facultades para gerenciar cada una de las unidades académicas que integran a la Universidad de Oriente.

2.2.6.- Misión y Visión

La Misión del Núcleo de Sucre es la de ser rector de la educación, la cultura, la ciencia, la formación del recurso humano, la creación y difusión de conocimientos a

través de sus programas de docencia, investigación y extensión, con el propósito de lograr los cambios científicos tecnológicos y culturales que se requieren para el desarrollo de la región y del país. (www.universidaddeoriente.edu.ve)

La Visión del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente es la de consolidarse como una institución universitaria de excelencia en la docencia, la investigación y la extensión, que responda eficaz y oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan nuestra época. (www.universidaddeoriente.edu.ve)

2.2.7.- Funciones

El Núcleo de Sucre es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre, conforme a la definición de Universidades establecidas en las leyes de la República Bolivariana de Venezuela. De allí que es una institución que busca:

- *Continuar con el estudiante la labor formativa integral hasta la culminación de la carrera universitaria.*
- *Desarrollar en su seno la investigación científica y estimular a las demás instituciones y sectores que puedan cultivarla.*
- *Cooperar con el desarrollo educativo, cultural y social de la región oriental.*
- *Conservar y acrecentar el acervo cultural del país y difundir esta cultura hacia la colectividad.*
- *Formar profesionales en el área científico tecnológico, ciencias administrativas y ciencias sociales.*

2.2.8.- Estructura Organizativa

La Universidad de Oriente Núcleo de Sucre se encuentra estructurada a nivel de gobierno por un Consejo de Núcleo, presidido por un Decano, a nivel administrativo por un conjunto de entes que hacen posible la ejecución de políticas y logro de objetivos y a nivel académico por cinco (5) escuelas (ver anexo nº 1) que se detallan a continuación:

Escuela de Humanidades y Educación: es una estructura académica y administrativa, creada en el año 1960 con el nombre de Escuela de Pedagogía. Actualmente está formada por una Dirección, la Coordinación del Programa de Educación Integral y cuatro Departamentos: Currículo y Administración Educativa, Filosofía y Letras, Idiomas Modernos, Psicología e Investigación Educativa. Además anexa a la Escuela, funciona la Escuela Primaria “Don Rómulo Gallegos”.

Escuela de Ciencias: inició sus actividades en 1961 bajo el nombre de Escuela de Biología y en 1962 se creó la Escuela de Química. En el año 1966 el Consejo Universitario toma la decisión de transformar estas dos Escuelas en la Escuela de Ciencias. Esta Escuela cuenta con los siguientes Departamentos: Biología, Física, Química, Matemática, Bioanálisis, la Coordinación del Programa de Enfermería y la Coordinación del Programa de Informática. Tiene como objetivo realizar estudios relacionados con el ambiente, en general, abarcando los aspectos biológicos, físicos, matemáticos, computarizados y químicos a fin de buscar soluciones óptimas a los problemas que se presenten.

Escuela de Ciencias Sociales: creada en el año 1963, actualmente esta escuela está conformada por la Coordinación del Programa de Gerencia de Recursos Humanos y dos (2) Departamentos: Sociología y Trabajo Social.

Escuela de Administración: inició sus actividades en 1962 en el Núcleo de Sucre. Tiene como objetivo: formar profesionales eficientes en el campo de la Administración de Recursos Económicos. Las actividades de la escuela se realizan a través de dos (2) Departamentos: Administración y Contaduría.

Unidad de Estudios Básicos: tiene como función específica la promoción básica a los estudios profesionales. Inició sus actividades desde la fundación de la universidad.

2.2.9.- Delegación de Personal:

La Delegación de Personal es una unidad receptora, procesadora y ejecutora de información, que cumple con las políticas emanadas de la Dirección de Personal del Rectorado. En tal sentido es la encargada de dar soluciones a los problemas del personal (docente, administrativo y obrero) del Núcleo, así como también de cumplir con los convenios de trabajo de los diferentes gremios, y de responder por el cumplimiento de los procesos relacionados con la administración del personal, procurando la eficacia en el desempeño de sus funciones.

La Delegación de Personal se encuentra ubicada en Cumaná; dentro de las instalaciones de la Universidad de Oriente, específicamente en Cerro del Medio.

Con fecha 16 de enero de 1976, se crea la Delegación de Personal del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Debido al crecimiento vertiginoso de la Universidad de Oriente, y por el volumen de trabajo en la oficina de la Dirección de

Personal de la Institución, se hizo necesario transferir a los Núcleos la responsabilidad de las funciones operativas del personal. Dando lugar a un proceso de descentralización administrativa, en donde se le da cierta autonomía y autoridad a cada Delegado para administrar al personal que labora dentro de la Institución.

Cabe destacar que la Delegación de Personal fue dirigida por primera vez por el Sr. Valentín Rodríguez, quien fue la persona encargada de asumir la responsabilidad de administrar y controlar el recurso humano dentro de la Institución.

2.2.10.- Misión y visión

Aportar soluciones oportunas a los problemas del personal del núcleo, dando cumplimiento a los convenios de los diferentes gremios de trabajadores y actuando conjuntamente con la Dirección de Personal en las funciones administrativas. (www.universidaddeoriente.edu.ve)

Ser una Dependencia cada vez más comprometida con los procesos que en materia de recursos humanos se ejecutan, satisfaciendo las exigencias de la Dirección de Personal y a las autoridades del núcleo.

2.2.11.- Funciones

Entre las funciones Administrativas:

- *Diseñar plan operativo anual de la delegación.*
- *Diseñar los procesos internos.*
- *Dirigir los movimientos de personal, docentes, administrativos y obreros, tales como: ingresos, egresos, transferencia, pensión por sobreviviente,*

ascenso, becarios, concursos por oposición, bonos por jefaturas, jubilaciones, permisos remunerados, pase a fijos, otros.

- *Dirigir el manejo de la nómina.*
- *Coordinar actividades que relacionan a la delegación con otras dependencias.*
- *Coordinar acciones que vinculen a la delegación con gremios, sindicatos y otras asociaciones.*
- *Controlar el manejo de la nómina y movimiento de personal.*
- *Controlar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos en materia de recursos humanos.*
- *Controlar el cumplimiento de los contratos y/o convenios colectivos de trabajo.*

Funciones específicas de Recursos Humanos:

- *Reclutamiento y selección de personal.*
- *Evaluación y reclasificación de los nuevos ingresos laborales.*
- *Remuneración, beneficios y servicios a los trabajadores.*
- *Calidad de vida y relaciones con el sindicato.*
- *Capacitación constante al personal de la UDO-Sucre.*
- *Sistemas de información gerencial.*

El Delegado se encarga de atender todo lo relacionado con la Delegación y el personal del Núcleo, así como de responder ante las autoridades por todas las actividades que allí se realicen.

Los Analistas de Recursos Humanos realizan múltiples actividades, todas éstas dirigidas a cumplir no sólo con las decisiones emanadas de las autoridades, sino

también con los procedimientos establecidos para tramitar los requerimientos del personal. Cabe destacar que aunque los analistas tienen conocimiento sobre las actividades que allí se realizan, el trabajo se distribuye en: docentes, administrativos y obreros.

Los Asistentes de Recursos Humanos se encargan de aplicar técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano para contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos. El Archivista lleva el control de todos y cada uno de los expedientes del personal que labora en la Institución. Así mismo, el Auxiliar de Archivo ayuda al Archivista a organizar la documentación; haciendo más fluido el trabajo dentro del área de Archivo. Por su parte, las Secretarias se encargan de transcribir todos los documentos estudiados por el Delegado y los Analistas. La Oficinista se encarga de atender las llamadas, al público y de enviar y recibir oficios a las diferentes delegaciones, que se encuentran en el Núcleo y fuera de él.

El Mensajero lleva la correspondencia y en general todo tipo de documentación de la Delegación a las distintas dependencias a que van dirigidas. Además se encarga de fotocopiar los documentos.

2.2.12.- Objetivo

Administrar el recurso humano de forma integral desde el inicio hasta la finalización o culminación de la relación laboral, es decir, planificar, organizar, dirigir y controlar el capital humano considerando todo lo que implique: relación con gremios y sindicatos, marco legal o normativo; así como reclutamiento, selección, desarrollo de personas, compensaciones, evaluación, calidad de vida en el trabajo y comunicaciones internas.

2.2.13.- Estructura organizativa:

La Delegación de Personal depende en línea de mando de la Coordinación Administrativa del Núcleo de Sucre y tiene a su cargo la Sección de Nómina, servicios médicos.

La Delegación de Personal del Núcleo de Sucre está formada por un (1) Delegado, tres (3) Analistas de Recursos Humanos, dos (2) Asistentes de Recursos Humanos, un (1) Archivista, un (1) Auxiliar de Archivo, dos (2) Secretarias, un (1) Oficinista y un (1) Mensajero.

2.2.14.- Capacitación

Según los autores Gómez, Balkin y Cardy (2001) dice que la formación es el proceso por el que se forma a los empleados en habilidades específicas, o sea los ayuda a corregir diferencias.

Dessler (2001) expresa que la capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.

Alles Martha (2006) expone que capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen. La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carreras, y con los planes de la organización, su visión, misión y valores. No puede estar disociada de las políticas generales de la empresa.

Basándose en los conceptos de capacitación podemos diferenciar los siguientes ítems:

Según Gómez Luis, Balkin David y Cardy Robert (2001) expresa que aunque la formación suele utilizarse en combinación con el desarrollo, los términos no son sinónimos. La formación normalmente se centra en ofrecer a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias de su rendimiento. El desarrollo es un esfuerzo que consiste en ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitará en el futuro.

Alles Martha (2006) expone que si bien capacitación y entrenamiento pueden ser utilizados como sinónimos, no lo son: se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: Organizada, planificada y evaluable. Entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar. Implica: Transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes y desarrollo de conceptos.

Tomando en cuenta estas definiciones, se llega a la conclusión que los términos más adecuado para el tema de investigación es de capacitación y entrenamiento porque se adapta más a las necesidades de la institución ya que la misma se basará en un formato de preparación hacia el personal administrativo y obrero de la Universidad de Oriente, Núcleo de sucre; generalmente bajo la forma de un curso, talleres, etc... que se encargará de aumentar o mejorar las habilidades, los conocimientos y las actitudes para desempeñarse en su puesto de trabajo, necesarios

para alcanzar objetivos específicos o definidos, siempre en relación con la visión y misión de la institución.

2.2.15.- Objetivos

Según Chiavenato I. (2003) muestra los principales objetivos de la capacitación son:

- ❖ Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- ❖ Brindar oportunidades para el adiestramiento personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- ❖ Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

De igual manera, Alles Martha (2006) dice que consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente; además que debe colaborar con las empresas que necesitan que sus empleados hagan mejor su tarea. La principal contribución de los especialistas en capacitación consiste en generar sistemas que permitan la fluida circulación, aplicación y revisión del conocimiento con objeto de mejorarlo permanentemente.

Sin embargo, Gómez, Balkin y Cardy (2001) expone que el objetivo general del programa de capacitación o formación diseñado para resolver el problema debería ser el de mejorarla sensibilidad interpersonal ya que es un objetivo de formación loable, pero el término es ambiguo y no permite definir contenidos concretos del

programa de formación, ni criterios específicos para juzgar la eficacia del mismo. La definición de este objetivo en términos de comportamiento exige determinar qué tiene que saber un empleado y qué es lo que tiene que hacer o lo que tiene que hacer tras recibir la formación.

Observando estos tres puntos de vista, se determina que la capacitación ayudará a incrementar al personal administrativo y obrero adscrito al Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente los conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño superior de labores específicas y las demandas que el acelerado cambio tecnológico impondría a su tarea y a su papel dentro de la institución de la cual forma parte, mejorando el presente y ayudando a construir el futuro.

2.2.15.- Modelos de capacitación

Según De Cenzo y Robbins (2006) los métodos de Capacitación más populares utilizados por las organizaciones se pueden clasificar como:

Capacitación en el puesto de trabajo: su popularidad se puede atribuir a su forma simple y a que son menos costosos en su operación. La capacitación en el puesto coloca a los empleados en situaciones de trabajo reales y los vuelve inmediatamente productivos; aprenden haciendo.

Una de las desventajas de la capacitación en el puesto de trabajo puede ser la baja productividad durante el proceso de Adiestramiento de las habilidades de los empleados. Sin embargo, cuando los problemas potencialidades que éstos pueden provocar son mínimos, donde las instalaciones y el personal para la Capacitación están limitados o son muy caros, o donde es deseable que los trabajadores aprendan a realizar el trabajo bajo condiciones normales, sus beneficios frecuentemente

minimizan las desventajas. En este tipo de programas se asigna al aprendiz a un trabajador maestro en su oficio.

El argumento para este tipo de programas es que la complejidad de conocimientos y habilidades del puesto requiere la capacitación bajo la dirección de un maestro calificado.

Durante la segunda Guerra Mundial la capacitación para la instrucción en el trabajo (CIT) se desarrolló en un enfoque sistemático de la capacitación en el trabajo para preparar a los supervisores para que capaciten a los empleados. La CIT probó ser altamente eficaz y se volvió muy popular; está formada por cuatro pasos básicos:

- ❖ Preparar a los aprendices explicándoles en qué consiste el puesto y resolviendo sus dudas.
- ❖ Presentar la instrucción, proporcionando la información esencial de manera clara.
- ❖ Hacer que los aprendices realicen el trabajo para demostrar que lo han comprendido.
- ❖ Situar a los trabajadores en el puesto, solos, asignado a una persona a la que puedan llamar en caso necesario.

Los estudios indican que cuando se siguen estos pasos se reducen los movimientos de personal. Se pueden observar también niveles más altos en la moral de los empleados, así como una disminución de accidentes.

Capacitación fuera del puesto de trabajo: este tipo de Capacitación abarca diversas técnicas: conferencias en el salón de clases, películas, demostraciones, estudios de casos y otros ejercicios de simulación e instrucción programada. La técnica de la instrucción programada puede darse en forma de pruebas y manuales programados,

de presentaciones grabadas, y en algunas organizaciones con mayores recursos se utilizan máquinas de enseñanza.

Como la tecnología sigue evolucionando, se espera que la enseñanza programada ocupe un lugar predominante. Existen dos versiones notables, los discos de video interactivo (DVI) y la realidad virtual, que están ganando impulso en la capacitación corporativa. Los Discos de Video Interactivo (DVI) (a los que algunas veces se hace referencia con el término tecnología multimedia) permiten a los usuarios interactuar con una computadora personal mientras se ven simultáneamente expuestos a los elementos multimedia. La realidad virtual es un concepto más reciente en la capacitación corporativa. Los sistemas de realidad virtual simulan las actividades reales del trabajo enviando varios mensajes al cerebro. Otros métodos aplicados fuera del puesto de trabajo son:

Conferencias en un salón de clases: las conferencias se diseñan para comunicar habilidades específicas en las relaciones interpersonales, técnicas o solución de problemas.

Videos y películas: este sistema se utiliza para demostrar habilidades muy especializadas que no es fácil presentar por medio de otros métodos de capacitación.

Ejercicios de simulación: la capacitación ocurre realizando realmente el trabajo. Entre este tipo de ejercicios se pueden incluir el análisis de casos, los ejercicios vivenciales, la dramatización o la toma de decisiones en grupo.

Capacitación basada en la computadora: se programa una computadora para simular el ambiente de trabajo e imitar algunos elementos reales del puesto.

Capacitación de vestíbulo: capacitación con el equipo real que se utiliza en el puesto de trabajo, pero que se lleva a cabo fuera del escenario real, en una estación de trabajo simulada.

Enseñanza programada: materiales de capacitación condensados en secuencias altamente organizadas y lógicas. Puede incluir tutoriales por computadora, discos de video interactivos y simulaciones en realidad virtual.

Sin embargo Dessler Gary (2001) señala los métodos de capacitación de la siguiente manera:

Capacitación de administradores en la práctica: la capacitación en la práctica no sólo es para personas que no son administradores, también es un método popular para desarrollar a los administradores. Algunas técnicas importantes incluyen la rotación de puestos, el enfoque de entrenamiento y estudios básicos y el aprendizaje en la práctica.

Rotación de Puestos: es una técnica para la capacitación de administradores que requiere trasladar a una persona en entrenamiento de un departamento a otro, para aumentar su experiencia y para detectar sus puntos fuertes y débiles.

Enfoque del entrenamiento o estudios básicos: en el caso del enfoque del entrenamiento o estudios básicos, la persona en entrenamiento trabaja en forma directa con un gerente general o con la persona que habrá de reemplazar; en realidad, ésta será la responsable de entrenar al aspirante. Por lo general, los estudios básicos alivian al ejecutivo de algunas de sus responsabilidades y ofrecen al educando la posibilidad de aprender el trabajo. Esto garantiza que el empleador cuente con administradores capacitados, que asumirán puestos clave cuando éstos queden vacantes debido a jubilaciones, ascensos, transferencias o despidos.

Aprendizaje activo: es una técnica de capacitación que permite a los aspirantes de administrador trabajar, de tiempo completo, analizar y resolver problemas en otros departamentos.

Capacitación de los administradores fuera del trabajo y técnicas de desarrollo: también hay una serie de técnicas que se aplican, en lo fundamental, fuera del trabajo:

El método de los casos de estudio: es un método para el desarrollo del administrador, mediante el cual se le presenta, por escrito, la descripción de un problema de la organización, para que lo diagnostique y resuelva.

Juegos de administradores: es una técnica para el desarrollo de equipos de administradores, con la cual un grupo compite contra otro, tomando decisiones computarizadas con relación a compañías realistas, pero simuladas.

Los seminarios externos: también hay innumerables seminarios y conferencias especiales para desarrollar a los administradores.

Programas relacionados con universidades: además de los cursos y programas académicos conocidos, muchas universidades ofrecen también programas de educación continua el liderazgo, supervisión y otros similares. Los empleadores están otorgando a sus empleados técnicos y profesionales, cada vez con mayor frecuencia, períodos sabáticos prolongados-períodos de tiempo libre-para que asistan a universidades o escuelas superiores para obtener un grado más alto o para mejorar sus habilidades. Las universidades y las empresas también están cooperando en el caso de educación en aulas, conectadas por medio de video.

Representación de papeles: es una técnica para la capacitación con la cual los aspirantes representan el papel de personas dentro de una situación administrativa realista.

Modelamiento de la conducta: es una técnica para capacitación con la cual primero se enseña a los aspirantes una película con técnicas administrativas correctas y, después, se les pide que actúen esos mismos papeles en una situación simulada y, por último, su supervisor les proporciona información al respecto y elogia su trabajo.

Centros internos de desarrollo: es un método interno de la compañía, para exponer a los futuros administradores a ejercicios realistas que desarrollarán sus buenas habilidades administrativas.

El desarrollo de ejecutivos en las compañías globales: seleccionar y desarrollar a los ejecutivos que dirigirán las operaciones del empleador en el exterior presenta un dilema a la administración. Además de los requisitos generales para el éxito de los

programas de desarrollo de ejecutivos, la preparación y la capacitación de ejecutivos para asignaciones en el exterior también debe incluir las siguientes consideraciones:

- Elija a candidatos, para las asignaciones internacionales, que tengan antecedentes educativos y experiencias adecuadas para las asignaciones en el exterior.
- Elija a personas que tengan una personalidad y una situación familiar que puedan soportar los cambios culturales que encontrarán en su nuevo entorno.
- Explique a los candidatos, en forma clara y completa, todas las políticas de reubicación, inclusive los gastos de mudanza, las diferencias salariales y las prestaciones, como pago de las colegiaturas de los hijos de los empleados.
- Brinde a los ejecutivos y a sus familias una capacitación general de la cultura y la lengua de la nueva compañía.
- Proporcione a todos los ejecutivos que se vayan a reubicar un mentor que se encargará de vigilar sus carreras en el extranjero, y les asegurará que tendrán un puesto adecuado en la compañía cuando decidan repatriarse.
- Instituya un programa de repatriación que ayude a los ejecutivos que regresan, a sus familiares, a volver a adaptarse a sus vidas profesionales y personales en su país de origen.

En otro orden de ideas, Alles Martha (2006:) clasifica los métodos de entrenamiento o desarrollo de la siguiente manera:

Entrenamiento o desarrollo de personas dentro del trabajo: existe una variedad de métodos que se denomina “dentro del trabajo” porque se realizan al mismo tiempo que se cumplen las tareas habituales. La metodología más usual es cuando el mismo jefe asume el rol de coach y desarrolla las capacidades de sus empleados (jefe como coach). Los métodos dentro del trabajo más conocidos son:

Coaching (ya mencionado).

Rotación de puestos.

Asignación a comités.

Asistente de posiciones de dirección.

Paneles de gerentes en entrenamiento.

Entrenamiento o desarrollo de personas fuera del trabajo: los métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo se relacionan con conocimientos y competencias. A continuación presentamos un listado exhaustivo de métodos de formación, fuera del ámbito de trabajo, los cuales son aplicables tanto a conocimientos como a competencias:

- **Cursos formales de capacitación:** estos pueden ser desde los clásicos cursos de capacitación empresarial hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización y pagados por la misma. En el caso de estudios de grado o posgrado, las variantes oscilan entre el pago total de los gastos de estudios y el de una parte de los mismos. En ambos casos se presuponen ciertas facilidades para el estudio adicionales a las estándar, previstas en la legislación de cada país.
- **Lecturas guiadas:** se relacionan con una de las actividades que en nuestra metodología se proponen para el autodesarrollo. Las lecturas sugeridas por tutores, mentores, jefes u otras personas que puedan influir favorablemente pueden ser de mucha utilidad para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias.
- **Capacitación on line (o instrucción guiada a través del ordenador):** mencionamos esta actividad por separado porque así se la visualiza en muchos ámbitos. En la mayoría de los casos sólo se trata de actividades de capacitación que utilizan el soporte tecnológico (el ordenador). Tienen una ventaja sobre los métodos tradicionales, al permitir el entrenamiento de

personas sin requerir su desplazamiento físico; otra ventaja muy importante es que con éste método las personas pueden elegir el horario en que se capacitarán, ya que podrán hacerlo en cualquier momento.

- **Seminarios externos:** al igual que sucede con los juegos gerenciales, hay muchas opciones en el mercado. Deberá ser muy cuidadoso en su elección.
- **Métodos de estudio de casos:** se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Lo más frecuente es que los mismos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para su análisis grupal, en una instancia que deberá ser conducida por un moderador experto.
- **Juegos gerenciales:** tienen un propósito de simulación, es decir, poner al participante en situaciones simuladas para su formación. Un juego de simulación requiere que los participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basados en la información disponible. Existen muchas variantes de juegos de simulación por ordenador e interactivos, donde las personas pueden jugar solas o en grupo. Muchos juegos de simulación no tienen una única solución y sólo plantean poner en acción las relaciones interpersonales. En materia de juegos se pueden encontrar muchas opciones. Para que los mismos sean fructíferos las actividades deberán ser conducidas por un instructor experimentado, en el caso de ser presenciales, o tener un diseño muy cuidado, en el caso de los que se administran a través de un ordenador.
- **Programas relacionados con universidades:** los programas en universidades son muy útiles para la formación gerencial integral, pero en general no están enfocados al desarrollo de competencias específicamente.
- **Role-playing (o entrenamiento a través de la simulación):** requiere una persona entrenada en esta práctica para asumir el rol específico deseado. Se utiliza especialmente para el desarrollo de competencias. Valen los mismos comentarios que para los juegos gerenciales y seminarios.

- **Licencias sabáticas:** estas licencias proponen, por lo general, un período sabático de un año (de allí la denominación de “año sabático”); sin embargo, también puede tratarse de un período algo menor, durante el cual el empleado dispone de tiempo libre sin dejar de percibir su salario habitual. El involucrado puede destinar su tiempo, por ejemplo, a programas sociales entrenamiento en lugares remotos, vivir en países con los que no posee contacto habitual en su tarea cotidiana, realizar programas de voluntariado u otras actividades formativas. Una de las desventajas de las licencias sabáticas es su alto costo. Se puede contar entre sus principales beneficios prevenir el burnout y ser un fuerte aliado en la retención de personas.
- **Actividades outdoors o fuera del ámbito laboral:** estas actividades han tenido su origen en programas para altos ejecutivos, por medio de los cuales éstos pasaban varios días o fines de semana alejados de sus lugares de trabajo para realizar determinadas actividades. Las mismas se focalizaban en el trabajo en equipo y en actividades de esfuerzo individual o grupal, tales como actividades en un desierto o en la montaña. Muchas llegaban a ser verdaderas pruebas de supervivencia. Estas actividades se encuentran bajo severo análisis en este momento, por cuanto en ocasiones, se ponen en riesgo la vida o la integridad física de los participantes y, en otras, son desvirtuadas y reemplazadas por meras actividades distractivas sin ningún rigor profesional.
- **Codesarrollo:** es la variante de formación en competencias fuera del trabajo que proponemos en nuestra metodología.

Con esta comparación de teorías, se considera que el método más adecuado para aplicar al personal administrativo y obrero del Núcleo de sucre de la Universidad de Oriente es del autor De Cenzo y Robbins ya que es el más apto para todo tipo de personal, pudiendo adaptarlo según su perfil y exigencia en el cargo. Este método, en lo particular, es muy importante en una institución porque permite que todo el

personal en general esté a la altura de su cargo; a su vez incremente sus conocimientos para futuros ascensos, traslados, entre otros. Esto ayudará a que el personal esté motivado y sean más productivos y eficientes en su cargo.

Proceso de Capacitación

Según Chiavenato I. (2003:388) habla que el proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

- ❖ Insumos (entradas o inputs), como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.
- ❖ Proceso u operación (throughputs), como proceso de enseñanza, aprendizaje individual, Programa de Capacitación, entre otros.
- ❖ Productos (salidas u outputs), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
- ❖ Retroalimentación (feedback), como evaluación de los procedimientos y resultados de la Capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas, a saber:

- ❖ Detección de las necesidades de Capacitación (diagnóstico).
- ❖ Programa de Capacitación para atender las necesidades.
- ❖ Implementación y realización del programa de Capacitación.
- ❖ Evaluación de los resultados.

A continuación se verá cada una de las etapas de la Capacitación:

1. Detección de las necesidades de Capacitación: la detección de necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

- **Nivel de análisis de toda la organización; el sistema organizacional:** el análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la Institución (misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta.

El análisis organizacional “determina la importancia que se dará a la Capacitación”. En este sentido, el análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la Capacitación en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización, para así poder determinar la política global relativa a la Capacitación.

Conforme la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, la Capacitación tendrá que atender a las nuevas necesidades. De este modo, es necesario hacer detecciones periódicas de las necesidades de capacitación, así como determinarlas e investigarlas para que a partir de ellas se establezcan los programas adecuados para satisfacerlas convenientemente. Para esto se requiere lo siguiente:

- **Nivel de análisis de los recursos humanos; el sistema de Capacitación:** el análisis de los recursos humanos procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización.

Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización.

- **Nivel de análisis de las operaciones y tareas; el sistema de adquisición de habilidades:** el análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

Por lo general, el análisis de las operaciones se basa en los datos siguientes respecto a una tarea o un conjunto de tareas:

- A. Estándares de desempeño de la tarea o el puesto.
- B. Identificación de las tareas que constituyen el puesto.
- C. Forma de realización de cada tarea para cumplir con los estándares de desempeño.
- D. Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea.

El análisis de las operaciones o análisis ocupacional es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, los conocimientos y las características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones.

El análisis de las operaciones permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, a efecto de que el ocupante adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

2. Programa de capacitación: una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa. El programa de

capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

- ❖ ¿Cuál es la necesidad?
- ❖ ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
- ❖ ¿Ocurre en otra área o división?
- ❖ ¿Cuál es su causa?
- ❖ ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ❖ ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
- ❖ ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
- ❖ ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
- ❖ ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ❖ ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?
- ❖ ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
- ❖ ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ❖ ¿Quién realizará la capacitación?

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de la capacitación:

- ❖ ¿Qué se debe enseñar?
- ❖ ¿Quién debe aprender?
- ❖ ¿Cuándo se debe enseñar?
- ❖ ¿Dónde se debe enseñar?
- ❖ ¿Cómo se debe enseñar?
- ❖ ¿Quién lo debe enseñar?

Desglosando lo anterior:

- ❖ Planeación de la capacitación
- ❖ Tecnología educativa de la capacitación

3. Implementación de la capacitación: una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. La implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

- ❖ Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.
- ❖ La calidad del material de capacitación presentado.
- ❖ La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa. La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados.
- ❖ La calidad y preparación de los instructores.
- ❖ La calidad de los aprendices.

4. Evaluación de los Resultados: el programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

- ❖ Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- ❖ Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos. La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:

❖ Evaluación a nivel organizacional: debe proporcionar resultados como:

1. Aumento en la eficacia organizacional
2. Mejora de la imagen de la empresa
3. Mejora del clima organizacional
4. Mejora en la relación entre la empresa y los empleados
5. Apoyo del cambio y la innovación
6. Aumento de la eficiencia, entre otros.

❖ Evaluación a nivel de los recursos humanos: debe proporcionar resultados como:

1. Reducción de la rotación de personal
2. reducción del ausentismo
3. Aumento de la eficiencia individual de los empleados
4. Aumento de las habilidades de las personas
5. Aumento del conocimiento de las personas
6. Cambio de actitudes y conductas de las personas, etcétera.

❖ Evaluación de las tareas y operaciones: debe proporcionar resultados como:

1. Aumento de la productividad
2. Mejora en la calidad de los productos y servicios
3. Reducción del flujo de la producción
4. Mejora en la atención al cliente

5. Reducción del índice de accidentes
6. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

Sin embargo, Dessler Gary (2001) habla de cinco pasos del proceso de capacitación y entrenamiento o desarrollo que son:

A. Análisis de las necesidades:

- ❖ Identificar las habilidades específicas para el desempeño del trabajo que se necesitan para mejorar el desempeño y la productividad.
- ❖ Analizar al público para asegurarse de que el programa es adecuado para su grado específico de estudios, su experiencia y habilidades, así como sus actitudes y motivaciones personales.
- ❖ Usar investigaciones para desarrollar objetivos medibles de los conocimientos y el desempeño.

B. Diseño de la instrucción:

- ❖ Recabar ejemplos de objetivos, métodos, medios, descripción y secuencia de contenido para la enseñanza. Organizarlos en un plan de estudios acorde con la teoría del aprendizaje para adultos y que sirva de guía para desarrollar el programa.
- ❖ Asegurarse de que los materiales, por ejemplo, guiones de video, guías de líderes y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementan, están redactados con claridad y sirven para una capacitación unificada, adaptados en forma directa a los objetivos del aprendizaje que se hayan definido.
- ❖ Manejar con cuidado y profesionalismo, todos los elementos del programa-ya sea que estén reproducidos en papel, película o cinta-para garantizar la calidad y la eficacia.

C. Validación: introducir y validar la capacitación ante un público representativo. Basar las revisiones finales en resultados piloto para asegurar la eficacia del programa.

D. Aplicación: en su caso, reforzar el éxito mediante un taller de capacitación al instructor, que se concentre en presentar conocimientos y habilidades adicionales al contenido de la capacitación.

E. Evaluación y seguimiento: evaluar el éxito del programa de acuerdo con:

- ❖ Reacción: documentar las reacciones inmediatas de los educandos ante la capacitación.
- ❖ Aprendizaje: usar recursos para la retroalimentación así como pruebas previas y posteriores para medir lo que han aprendido los aspirantes de hecho.
- ❖ Comportamiento: anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento una vez terminada la capacitación. Esta es una manera de medir el grado en el cual los aspirantes aplican las habilidades y los conocimientos nuevos a su trabajo.
- ❖ Resultados: determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar el mantenimiento necesario.

Cómo evaluar el esfuerzo de la capacitación: cuando evaluamos un programa de capacitación debemos abordar dos temas básicos. El primero es el diseño del estudio para la evaluación y, en particular, si se utilizará experimentación controlada. El segundo son los efectos de la capacitación que mediremos.

- ❖ La experimentación controlada son métodos formales para probar la eficacia de un programa de capacitación, de preferencia con pruebas aplicadas antes y después y con un grupo de control.
- ❖ Los efectos que debe medir: los resultados de la capacitación que medirá corresponden a cuatro categorías básicas:
 - La reacción: primero, evaluará las reacciones de las personas en entrenamiento ante el programa. ¿Le gustó el programa? ¿piensan que valió la pena?
 - El aprendizaje: segundo, puede aplicar una prueba a los aspirantes para saber si aprendieron los principios, las habilidades y los hechos que presuntamente debieron aprender.
 - La conducta: a continuación pregunte si la conducta de los educandos en el trabajo cambió en razón del programa de capacitación o no. Por ejemplo, ¿ahora los empleados del departamento de quejas de la tienda son más corteses que antes con los clientes iracundos?
 - Los resultados: en último lugar, pero tal vez el más importante, pregunte: ¿qué resultados finales se alcanzaron en función de los objetivos que se habían establecido para la capacitación? Disminuyó el número de quejas de los clientes respecto a los empleados? Etc.

Gómez, Balkin y Cardy (2001) menciona el proceso de capacitación o formación de la siguiente manera:

A. La etapa de valoración: el objetivo general de la etapa de valoración consiste en determinar si se necesita un programa de formación y, en caso afirmativo, en ofrecer la información necesaria para diseñarlo. La valoración incluye tres niveles de análisis:

- ❖ **Análisis de la organización:** se centra en factores genéricos como la cultura de la organización, su misión, el ambiente empresarial, los objetivos a corto y largo plazo y la estructura de la organización. El objetivo consiste en identificar tanto las necesidades generales de la organización como el nivel de formación.
- ❖ **Análisis de las tareas:** consiste en examinar cómo se realiza el trabajo. Se centra en las obligaciones y tareas de los trabajos en toda la organización para determinar qué trabajos requieren formación. Un análisis del trabajo, cuidadoso y reciente, debería proporcionar toda la información necesaria para comprender los requisitos del trabajo.
- ❖ **Análisis personal:** determina qué empleados necesitan formación analizando cómo realizan las tareas en sus puestos de trabajo. La formación suele ser necesaria cuando se producen discrepancias entre el rendimiento del trabajador y los estándares o expectativas de la organización. A menudo, el análisis personal implica alcanzar las calificaciones del rendimiento de los trabajadores y después identificar a los trabajadores, o grupo de trabajadores, que muestran deficiencias en determinadas capacidades.

B. La etapa de formación: el programa de formación resultante de la etapa de valoración debería ser una respuesta directa a la necesidad o al problema de la organización. El planteamiento de la formación puede diferir en cuanto a la localización del programa, la presentación y el tipo de formación.

- **Opciones de localización:** la formación se puede realizar en el lugar de trabajo o fuera de él. En el planteamiento, muy común, de formación en el trabajo (FET), la persona que recibe la formación trabaja en las instalaciones laborales, normalmente bajo las directrices de un trabajador experimentado, un supervisor o un instructor.

- **Opciones de presentación:** los instructores utilizan toda una variedad de técnicas de presentación durante las sesiones de formación. Las técnicas de presentación más comunes son:

- ✓ **Transparencias y videos:** pueden utilizarse fuera del trabajo o en habitaciones especialmente preparadas en las instalaciones de la organización. Las transparencias y videos ofrecen información y, si están bien hechos, son interesantes y fomentan la reflexión. Sin embargo, estas presentaciones no permiten que los que siguen el cursillo hagan preguntas o reciban explicaciones adicionales (aunque los nuevos adelantos en la tecnología de los videos permiten cierta relación entre el observador y el instructor). Muchas empresas prefieren utilizar transparencias, películas o cintas para complementar el programa dirigido por el instructor.
- ✓ **Formación vía satélite:** ésta es una opción particularmente útil cuando las personas que reciben la formación están dispersas en distintas localidades geográficas. Los satélites se utilizan para retransmitir sesiones de formación a los empleados en las distintas localidades. Además de la recepción en video, el satélite permite que los que acuden a la formación hagan preguntas al instructor durante la retransmisión. Las dos desventajas de esta formación es el coste de la conexión vía satélite y la dificultad de programar la retransmisión de forma que todo el mundo pueda recibirla.
- ✓ **PCs:** gracias a la generación de los PCs, tanto los grandes como las pequeñas empresas están descubriendo que la formación informatizada es un medio muy eficaz en cuanto a costes. Los PCs también tienen la ventaja de permitir que los que siguen el curso de formación aprendan a su propio ritmo. Aunque existen muchos tipos de formación informatizada, la formación a través del Internet se

está convirtiéndose en el método de formación preferido. Finalmente, hay que recordar que la formación informatizada no es una solución absoluta.

- ✓ **Simulaciones:** las simulaciones son especialmente eficaces para la formación, ya que son medios o situaciones que producen exigencias laborales en un lugar fuera del puesto de trabajo. Las organizaciones suelen utilizar simulaciones cuando la información que hay que dominar es compleja, los equipos que se utilizan en el trabajo son caros, y/o el coste de una decisión errónea es bastante elevado.
 - ✓ **Realidad virtual:** la realidad virtual (RV) utiliza una serie de tecnologías para reproducir todo el entorno laboral real, en vez de unos pocos aspectos del mismo, como ocurre con las simulaciones. En estos entornos tridimensionales, el usuario puede relacionarse y manipular objetos en tiempo real.
 - ✓ **Formación en un aula y juegos de rol:** las clases magistrales en un aula son utilizadas por muchas organizaciones para dar información a los estudiantes. Aunque normalmente se consideran “aburridas”, la instrucción en un aula puede ser excitante si se integra con otras técnicas de presentación.
- **Tipos de formación:** aquí nos centramos en los que se utilizan comúnmente en las organizaciones de hoy en día:
 - ✓ **Formación de habilidades:** cuando pensamos en la formación, la mayoría probablemente piensa en un programa que se centra en determinadas necesidades, o déficits, de habilidades. En efecto, este tipo de formación es, probablemente, el más común en las organizaciones. El proceso es bastante sencillo: la necesidad, o un déficit de formación, se identifica tras una valoración en profundidad. Se crean objetivos de formación específicos y se desarrolla el contenido de la formación para alcanzar esos objetivos. Los criterios para valorar

la eficacia de la formación también parten de los objetivos identificados durante la etapa de valoración.

- ✓ **Formación de reciclaje:** se centra en dar a los empleados las habilidades que necesitan tener para mantenerse a la altura de los nuevos requisitos de sus trabajos.
- ✓ **Formación en distintas funciones:** es la formación de los trabajadores para que realicen tareas distintas a las asignadas a su puesto.
- ✓ **Formación en equipo:** los procesos de grupo hacen referencia al modo en que los miembros del equipo funcionan como equipo. Sorprendentemente, se sabe muy poco de cómo formar más eficazmente a los equipos. Las siguientes conclusiones preliminares pueden utilizarse para guiar los esfuerzos de formación de equipos:

- Los miembros del equipo deben recibir formación en habilidades de comunicación (tanto para hablar como para escuchar) que mejoren el respeto de todos los miembros del equipo.
- La formación debe resaltar la interdependencia de todos los miembros.
- La instrucción debe instar a reconocer que los objetivos del equipo y los objetivos individuales no siempre son los mismos y debe ofrecer estrategias para resolver los conflictos que, inevitablemente, surgirán entre ambos.
- Debe destacarse la flexibilidad, porque el trabajo de equipo casi siempre provoca situaciones inesperadas.

Un tipo de formación que se ha hecho cada vez más popular para desarrollar el trabajo en equipo, sobre todo entre los directivos y supervisores, es la formación experimental fuera del trabajo.

- ✓ **Formación en creatividad:** la formación en creatividad parte del supuesto de que se puede aprender a ser creativo. Existen distintos planteamientos para enseñar creatividad. Un planteamiento común es la utilización de tormentas de ideas, que es una técnica de formación en creatividad en que los participantes tiene la oportunidad de generar ideas abiertamente sin temor a ser juzgados. Por supuesto, la formación en creatividad no es la solución a todos los problemas. Ningún programa de formación lo es.
- ✓ **Formación en alfabetización:** es el dominio de habilidades básicas, es decir, lo que suele enseñarse en las escuelas públicas (leer, escribir, aritmética y su aplicación para la solución de problemas). La alfabetización general es el nivel de habilidad general de una persona, mientras que la alfabetización funcional es el nivel de habilidad de una persona en una determinada área de conocimiento.
- ✓ **Formación en diversidad:** están diseñados para enseñar a los empleados las diferencias culturales y de género específicas y cómo hay que reaccionar ante ellas en el mundo laboral.
- ✓ **Formación sobre situaciones de crisis:** por desgracia, los accidentes, los desastres y la violencia forman parte de la vida. Los acontecimientos como los accidentes aéreos, los vertidos químicos y la violencia laboral, pueden sembrar la confusión en una organización. Y aún así, muchas empresas siguen estando mal preparadas para afrontar las tragedias y sus consecuencias. Además de la gestión de las crisis posteriores al acontecimiento, la formación en crisis puede centrarse en la prevención.
- ✓ **Formación para la atención al cliente:** las organizaciones están reconociendo cada vez más la importancia de satisfacer las expectativas de los consumidores, fundamentalmente aquellas empresas que se centran en la calidad. Además de crear una filosofía, unos estándares y unos sistemas que respalden el servicio al consumidor, estas empresas suelen ofrecer formación para la atención al cliente con el fin de dotar a los empleados de las habilidades necesarias para satisfacer al cliente y superar las expectativas de los consumidores.

C. La etapa de evaluación: durante la etapa de evaluación del proceso de capacitación o formación, las empresas pueden valorar esta eficacia en términos monetarios o no. Independientemente de cómo la valoren, la formación debe juzgarse en función de que se resuelvan las necesidades que se tenían que resolver. Además, el fin de la evaluación puede ser algo más que la mera valoración. Por ejemplo, la medición de la eficacia de la formación puede constituir una fuente de aprendizaje y motivación si se informa de los progresos a los participantes del programa

Entrenamiento

El entrenamiento se encuentra estrechamente relacionado con la capacitación, ya que representa la parte práctica del proceso en el cual el participante adquiere conocimientos actualizados sobre un área o tema específico. Es el conjunto de objetivos contenidos, medios y métodos, que practicado sistemáticamente mejoran nuestra condición física consiguiendo adaptaciones significativas en cada uno de nuestros sistemas.

Alles Martha (2006) propone seguir estos pasos en un esquema de entrenamiento:

- A.** Determinar necesidades de entrenamiento.
- B.** Identificar necesidades y objetivos de capacitación.
- C.** Desarrollar criterios de medición.
- D.** Elaborar / diseñar una actividad piloto.
- E.** Seleccionar métodos.
- F.** Conducir el entrenamiento.
- G.** Medir resultados y compararlos en base a la aplicación de índices de gestión.

En los formularios y esquemas prevé la evaluación del instructor y del participante. Sugiere además la utilización de índices de medición de satisfacción o de control de gestión para medir los resultados de la capacitación impartida.

- **Análisis del perfil requerido versus habilidades y conocimientos del participante:** se ha señalado que la capacitación está siempre relacionada con las necesidades de la organización y del puesto ocupado por los participantes, o el que ocuparán en el futuro. Cuando se evalúa un caso en particular, se debe comparar la descripción del puesto con la evaluación del participante.

- **Diseño o rediseño de un centro de entrenamiento:** según el autor citado Ernesto Gore son cuatro los ejes sobre los cuales basar el entrenamiento:

- ✓ Las necesidades de la empresa en relación con la capacitación existente.
- ✓ La oferta educativa.
- ✓ Aprendizaje que se lleve a la práctica en la tarea.
- ✓ La formación de formadores.

- **Evaluación de las necesidades de entrenamiento**

- ✓ La organización necesita buscar la solución a los problemas de rendimiento del personal. Para encontrarla hay que identificar las áreas con deficiencias de entrenamiento. Si el personal sintiera que la implementación de un nuevo sistema implicará la desvinculación de alguno o de todos ellos, el entrenamiento deberá focalizarse en que si ellos aprenden la nueva tecnología, eso tan temido no sucederá. Hay que lograr que se acepte y se entienda la nueva tecnología.
- ✓ Evaluación de las tareas: Una de las más frecuentes causas de necesidades de entrenamiento deriva de la falta de las capacidades necesarias para realizar las

tareas, porque el empleado nunca las tuvo o porque las olvidó. En otras ocasiones, la falta de adecuado rendimiento de un área se debe a sistemas inadecuados, un pobre layout de máquinas o equipamiento obsoleto.

- ✓ Análisis de las necesidades individuales; en ocasiones, la baja performance de un departamento deviene de incentivos inadecuados para empleados y jefes o desmotivación que afecta la conducta de una o varias personas.

- **Las herramientas para analizar necesidades**

- ✓ Examinar estándares de varias áreas.
- ✓ Entrevistas individuales con superiores, empleados, gerentes y si es posible clientes u otras personas relacionadas.
- ✓ Analizar el grupo: juntos o en pequeños grupos, generando la discusión sobre el área en estudio. Observar las conductas grupales e individuales, acuerdos y desacuerdos, conflictos y sentimientos.
- ✓ Consultar con expertos de la compañía y externos qué se puede hacer para optimizar el rendimiento.
- ✓ Identificar los buenos rendimientos y por qué esos empleados hacen su tarea correctamente.

Objetivos

- 1.- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- 2.- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

3.- Cambiar 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.

2.3.- BASAMENTO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN VENEZUELA

2.3.1.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

En lo concerniente a la capacitación, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2006) en los Art.79, 102 y 103 expone textualmente

Art.79: “Los jóvenes y las jóvenes tienen derecho y el deber de ser sujetos activos del proceso de desarrollo...”

Art.102: “La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria...”

Art.103: “Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones...”

En estos artículos contempla el derecho a la educación, así como al pleno desarrollo de la personalidad, y a la formación de ciudadanos aptos.

2.3.2.- Ley Orgánica del trabajo

Esta ley concibe la capacitación, en su Art. 133, en el párrafo tercero, numeral cinco: “... El otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación o de especialización...”

En este artículo ve la capacitación como un beneficio social, y no como una obligación que debe tener las empresas para contribuir con el desarrollo y

crecimiento de los trabajadores y por ende de la sociedad. Se nota la poca importancia que se concede a la capacitación en el país, cuando la Ley del Trabajo sólo se menciona como un aspecto de poca significación para los trabajadores.

2.3.3.- Ley del Estatuto de la Función Pública

La Ley del Estatuto de la Función Pública (2002:4-6,10,15-16) concibe la capacitación en el Título II, Capítulo IV, Art. 10, numeral 5: “...Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de planificación y desarrollo...”

Art. 13: “Los planes de personal deberán contener los objetivos y metas para cada ejercicio fiscal en lo relativo a estructura de cargos, remuneraciones, creación, cambios de clasificación, supresión de cargos, ingresos, ascensos, concursos, traslados, transferencias, egresos, evaluación del desempeño, desarrollo y capacitación, remuneraciones y las demás materias, previsiones y medidas que establezcan los reglamentos de esta ley...”

Título III, Capítulo IV, Art. 33, numeral 8: “...Cumplir las actividades de capacitación y perfeccionamiento destinados a mejorar su desempeño...”

Título V, Capítulo V, Art. 63: “El desarrollo de personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, que se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público”

Art. 64: “El Ministerio de Planificación y Desarrollo diseñará, impulsará, evaluará y efectuará el seguimiento de las políticas de formación, capacitación y desarrollo del personal al servicio de la Administración Pública Nacional y será responsable de la coordinación, vigilancia y control de los programas de los distintos órganos y entes con el fin de garantizar el cumplimiento de dichas políticas”

Art. 65: “Los programas de formación, capacitación y desarrollo podrán ser ejecutados directamente por los órganos o entes de la Administración Pública Nacional, o podrá recurrirse a la contratación de profesionales o instituciones acreditadas...”

2.3.4.- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo

Esta Ley en el Título IV de los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, Art. 53, literal 2 habla de: “Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad...”

En toda actividad es importante formarnos y evaluar dicho desempeño para ejecutar las actividades adecuadamente y lograr los objetivos tanto personales como institucionales; además que ayudaría a evitar cualquier irregularidad, accidentes o enfermedades laborales, en caso que trabajen con químicos que pueda afectar su integridad física.

2.3.5.- Ley de Universidades

Ahora bien, analizados cada uno de los parámetros legales antes mencionados, se revisará las normativas legales por la que se rigen las universidades nacionales. En el Art. 145 Y 146 de la Ley de Universidades (1970:53), se deje entre ver que la

enseñanza universitaria se suministrará en las Universidades y estará dirigida a la formación integral del alumno y a su capacitación para una función útil a la sociedad; además de establecer las normas pedagógicas internas que permitan armonizar la enseñanza universitaria con la formación iniciada en los ciclos educacionales anteriores, las universidades señalarán orientaciones fundamentales tendientes a mejorar la calidad general de la educación en el país.

Con relación a las normas legales que rigen el proceso de capacitación en la Universidad Con relación a las normas legales que rigen el proceso de capacitación en la Universidad de Oriente, el Reglamento Parcial de la Ley de Universidades (Gaceta Oficial Número 28.826 – 15 de Enero de 1969) en el Artículo 1°.- Los estudios realizados en el exterior, en Universidades o Institutos de nivel universitario, y de reconocida solvencia científica, a juicio de los respectivos Consejos Universitarios, según normas establecidas por el Consejo Nacional de Universidades, podrán convalidarse en Venezuela según lo establecido en los Tratados Internacionales y en las Leyes de la República y sus Reglamentos.

2.3.6.- I Convenio Colectivo de Trabajo

El I Convenio Colectiva de Trabajo UDO-ASPUDO (2007-2010:53-54-55) en el Art. 97 al 99 habla sobre los cursos de mejoramiento profesional en áreas técnicas, humanísticas, docentes y de investigación; además de establecer un plan de becas para los trabajadores ASPUDISTAS ya sea para los gastos derivados de la tramitación y realización de los estudios, cómo facilitar las becas de postgrado a los profesionales que requieran pasar de una categoría profesional a otra.

2.3.7.- VII Convenio de Trabajo

En el VII Convenio de Trabajo (2001-2003:48-51) en el Art. 43 expresa que la Universidad conviene en conceder a los trabajadores que estudian, permisos

remunerados semanales; y en el Art. 47, literal A y B habla sobre los permisos no remunerados y serán otorgados por el Decano o las Autoridades Rectorales en los casos de Beca de Especialización, Pregrado o de Postgrado; o cuando se viaje acompañado al cónyuge en estudios de postgrado o estudios especializados.

2.4.- DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Capacitación: es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (**Chiavenato I., 2003**) Es una experiencia de aprendizaje que persigue un cambio relativamente permanente en los individuos, mismo que mejorará su capacidad para desempeñarse en su puesto de trabajo (**De Cenzo y Robbins 2006**)

Adiestramiento de Recursos Humanos: constituye cualquier esfuerzo, procedimiento, técnica o método adecuadamente programado por medio del cual se pueden aumentar las aptitudes y habilidades del personal, para el desempeño superior de labores específicas y desarrollar sus potencialidades a objeto que pueda, sin mucho esfuerzo, atender a las demandas que el acelerado cambio impondría a su tarea dentro de la empresa de la cual forma parte (**García O., 2000, citado por Figueroa D., 1990**)

Entrenamiento o Coaching: es una relación que involucra a dos personas: al líder y al subordinado, o sea al entrenador (coach) y al aprendiz. (**Chiavenato I., 2003**)

Desarrollo: se centra en los futuros puestos en la organización. Conforme su trabajo y su carrera avanzan, requerirá nuevas habilidades y aptitudes. (**De Cenzo y Robbins 2006**)

Desarrollo Organizacional: es el proceso de afectar el cambio en la organización. Un agente del cambio realiza el trabajo necesario para facilitar este cambio. **(De Cenzo y Robbins 2006)**

Educación: se refiere a todo aquello que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. **(Chiavenato I., 2003)**

Formación Profesional: es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo **(Chiavenato I., 2003)**

Desarrollo Profesional: es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. **(Chiavenato I., 2003)**

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se explica el tipo y nivel de la investigación, seguidamente del área de estudio, población, técnica e instrumento de recolección de datos, construcción del instrumento y por último la técnica de análisis utilizada para analizar la información obtenida en la institución objeto de estudio.

3.1 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

El nivel o tipo de investigación que se utilizó para la realización de esta investigación fue de tipo **Descriptivo - Proyectivo**. Al respecto Arias (2006), define la investigación descriptiva como: *“la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”*. En esta investigación se hará una caracterización detallada de las informaciones que se obtendrán de manera directa o indirecta, relacionadas con la capacitación y entrenamiento del personal administrativo y obrero en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente ubicado en la Avenida Universidad de la ciudad de Cumaná, para luego realizar un análisis de toda la información que se obtendrá, a lo largo del proceso de este trabajo de investigación.

En cuanto al aspecto proyectivo implementado, y de acuerdo a lo señalado por Hurtado (1998) se define como investigación proyectiva *“todas aquellas investigaciones que conducen a inventos, programas, diseños o a creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad”*.

Esta investigación es proyectiva porque facilitará al investigador con los datos e información recolectada, poder desarrollar la propuesta de diseño de un programa

para la capacitación y el entrenamiento del personal administrativo y obrero adscrito al Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, como informe de pasantía; brindando con ello una propuesta a una situación determinada.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de la investigación es de **campo**, la cual se basa en la información recolectada directamente en el lugar de los hechos.

Arias (2006), señala que... *“La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurre los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”*.

La presente investigación, se constituye de campo sustentada en la información que se obtuvo del lugar donde ocurren los hechos, en este caso en la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre, ubicada en la Avenida Universidad de la ciudad de Cumaná, Estado Sucre.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

En esta investigación la población la conforman el personal: Administrativo y Obrero Fijo del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente 2008, conformada por Cuatrocientos Cincuenta y Siete (457) Obreros y Trescientos Setenta y Cinco (375) empleados, la cual comprende en: ASPUDO Ciento siete (107) y ASEUDO Doscientos Sesenta y Ocho (268); lo cual hace un total de población de Ochocientos Treinta y Dos (832). (Fuente: Nómina de la Delegación de Personal de la UDO-Sucre). En vista que el tamaño de la población es elevada y considerando que hay tres

estratos (Aspudista, Aseudista y Obreros), se recurre a la aplicación del muestreo estratificado utilizando Afijación Proporcional para el reparto de la muestra entre los estratos arriba mencionado.

Para Arias (2006), *“La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los Objetivos del estudio”*.

Según Levine (2006), el muestreo estratificado consiste en dividir una población heterogénea en estratos homogéneos de donde se extraerá una muestra representativa de cada estrato, utilizando bien sea afijación uniforme, afijación proporcional u afijación óptima. “la afijación proporcional consiste en repartir una muestra entre los diferentes estratos en que se ha dividido una población de acuerdo al número de elementos que exista en dichos estratos”.

3.3.2 Muestra

La muestra para esta investigación está representada por el personal fijo obrero y administrativo: ASEUDO Y ASPUDO 2008, lo cual representa un porcentaje del universo de la población distribuidos de la siguiente forma:

Personal Administrativo	Población	Muestra
ASPUDISTAS	107	8
ASEUDISTAS	268	20
Personal Obrero	457	34
TOTAL	832	62

Fuente: Suministrada por Delegación de Personal Núcleo de Sucre

De esta forma, se define la muestra como “*Un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible*”. (Arias 2006).

A continuación se presenta la fórmula aplicada para el cálculo del coeficiente, empleado para determinar la muestra en estudio, la cual se indica seguidamente:

$$n = \frac{N * Zc^2 * p * q}{e^2 (N - 1) + Zc^2 * p * q}$$

Nivel de confianza 90%

Donde:

Zc = 1,64 Valor Crítico

e = 10% Error de muestreo

p = 50% Probabilidad de éxito de muestra.

q = 50% Probabilidad contraria

N = 832 Población Total

n = ?

CÁLCULO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{832 * (1,64)^2 * 0,50 * 0,50}{(0,10)^2 * (832 - 1) + (1,64)^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{832 * 2,6896 * 0,50 * 0,50}{0,01 * (832 - 1) + 2,6896 * 0,50 * 0,50}$$

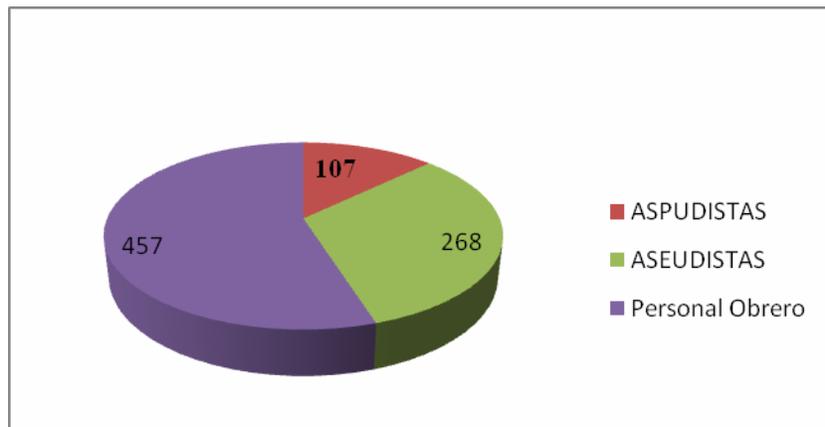
$$n = \underline{\underline{559,4368}}$$

8,31 + 0,6724

$$n = \frac{559,4368}{8,9824}$$

$$n = 62,28 \Rightarrow 62$$

**GRÁFICA N°01: MUESTRA ESTRATIFICADA
(AFIJACIÓN PROPORCIONAL)**



Ecuación:

$$nh = \frac{N_h}{N} * n$$

Donde:

N_h = Población de cada estrato

N = 832 Población Total

n = Muestra

nh = ? Muestra para cada estrato

ASPUDO:

$$nh = \frac{107}{832} * 62$$

$$nh = 0,1286 * 62$$

$$nh = 7,9732 \Rightarrow 8$$

ASEUDO:

$$nh = \underline{268} * 62$$

$$832$$

$$nh = 0,3221 * 62$$

$$nh = 19,9702 \Rightarrow 20$$

OBREROS:

$$nh = \underline{457} * 62$$

$$832$$

$$nh = 0,5493 * 62$$

$$nh = 34,0566 \Rightarrow 34$$

3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Las técnicas e instrumentos, indican las estrategias con la cual se pretende recoger la información o los datos del objeto a estudiar, entre ellas se pueden mencionar, las escalas, los cuestionarios, la observación y la entrevista. Es importante indicar los procedimientos para darle validez y confiabilidad a los resultados.

3.4.1 Técnica de Recolección de Datos

La técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información, entre ellas tenemos la observación directa, la encuesta, la entrevista, entre otros. La presente investigación se utilizó las siguientes técnicas:

Observación Directa: esta se realizará involucrándose el autor directamente con el personal administrativo y obrero que labora en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Arias (2006). Define” la observación directa es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la visita, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad en función de unos objetivos e investigación preestablecidos”.

Encuesta: se aplicará una encuesta al personal, que será diseñada para conocer la información referida a la necesidad de la capacitación y el entrenamiento del personal administrativo y obrero, que se aplica en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. La encuesta es un instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a un grupo de personas elegidas de forma estadística, realizada con ayuda de un cuestionario.

3.4.2 Instrumento de Recolección de Datos

Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información, como por ejemplo las fichas, formatos de cuestionarios, grabador, cámaras de fotos o videos, entre otros.

Para recoger información referida a la capacitación y el entrenamiento del personal administrativo y obrero en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se aplicará al personal que allí labora un cuestionario.

En este sentido, Arias (2006), señala que:

“El cuestionario es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto

administrativo porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”.

Por medio del cuestionario se obtendrá información de manera escrita, relacionada con el tema de estudio, en el cual se formularán un conjunto de preguntas abiertas y cerradas tomando en consideración las distintas variables, parámetros e indicadores que permitan obtener los objetivos que en estudio se plantean.

3.5 TÉCNICA DE PROCESAMIENTO DE DATOS

La técnica utilizada para el procesamiento de la información recolectada será la **tabulación**, es una técnica que consiste en pasar la información a una tabla con columnas con la finalidad de cuantificar los resultados obtenidos, para que puedan ser interpretados estadísticamente.

3.5.1 Procedimientos Metodológicos en la Intervención Profesional

En el presente apartado, se organizó el conjunto de actividades que son de utilidad para intervenir la problemática existente. A continuación se explicó con detalles el siguiente proceso:

1. Se realizó la correspondiente inserción donde se generó un clima de confianza con los empleados que laboran en la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, en el cual se realizó el trabajo de pasantías, con la finalidad de recopilar la información de todas las actividades, sus funciones, misión, visión y objetivos que se realiza en dicha delegación.
2. Luego de haber obtenido la información necesaria sobre la Delegación de Personal y la Institución en general, se procedió a tener notas de las actividades

diarias que asignan los analistas de recursos humanos durante los seis meses de pasantía, utilizando un cuaderno personal y un lápiz, para luego analizar los detalles o fallas que eran captados a través del proceso de observación.

3. Una vez terminadas las anotaciones durante ese período de tiempo, se realizó el análisis de la información recopilada, para así diagnosticar la(s) deficiencia(s) existente(s) en la institución, utilizando la observación y la entrevista, como técnicas de recolección de datos, y la aplicación de la encuesta, la cual fue diseñada por la pasante del presente trabajo de pasantías.
4. Ya teniendo estos datos, se diseñó el cuestionario que permitió obtener toda la información actual de cada empleado y obrero que allí labora para mejorar y/o mantener sus habilidades, conocimientos y actitudes, desarrollando preguntas como: ¿Qué cargo ocupa actualmente?, ¿Qué nivel académico posee?, ¿Cuántos años tiene en la Institución?, ¿Cuál fue su último cargo?, ¿Cuánto tiempo tuvo en su último cargo?, entre otras... El instrumento se seleccionó a través de un experto, en este caso, el Lcdo. Jesús Rojas, quien es la actual Analista de Recursos Humanos y dio la autorización para su aplicación.
5. Teniendo toda esa información, se realizó la revisión del Manual Descriptivo de Cargos Administrativos y Obreros de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) para analizar los resultados obtenidos por el cuestionario con supervisión del Lcdo. Jesús Rojas, y según su perfil y nivel académico, se determinó que la mayoría del personal administrativo y obrero no cumplen con los requisitos necesarios para ocupar sus actuales cargos; por lo que se debe hacer una reestructuración de los cargos para así asignar a las personas adecuadas.
6. Obtenido los resultados, se dio inicio a la etapa de valoración según Balkin,

determinándose la carencia de un programa de capacitación, donde se ofreció la información necesaria para diseñarlo; a través de tres niveles como:

- ❖ **Análisis de la Organización:** se centró en los factores genéricos como la cultura de la institución, su misión, el ambiente empresarial, los objetivos a corto y largo plazo, y la estructura de la organización, con el objetivo de identificar las necesidades tanto el nivel de formación como de la institución.

 - ❖ **Análisis de las Tareas:** se centró en las obligaciones y tareas de los trabajos en toda la institución para identificar que trabajos requieren capacitación, es decir, consistió en inspeccionar como se realiza el trabajo y hacer un análisis del mismo de una manera cuidadosa y reciente para diagnosticar la problemática.

 - ❖ **Análisis Personal:** aquí se determinó a través del análisis de tareas en sus puestos de trabajo, qué empleados necesitan capacitarse. La capacitación viene siendo necesaria cuando el rendimiento y la productividad de los empleados disminuye o cuando se producen discrepancias entre el rendimiento del trabajador y los estándares o expectativas de la institución.
7. Por último, vino la planificación del programa de capacitación y entrenamiento para el personal administrativo y obrero adscrito al Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, que consistió en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estarán formados y preparados para superarse continuamente. Allí debió formularse los objetivos, seleccionar el método el cual estará basado en el autor de Cenzo y Robbins, ya que se consideró el más apto para las necesidades del personal de dicha institución, donde se realizó recomendaciones para capacitar fuera del puesto de trabajo, y aunque son más costosos, este ayudaría a que el personal sea más productivo y eficiente en su cargo; además que entre otras ventajas, permite que los empleados reciban

períodos de estudios prolongados sin interrupciones.

Las técnicas a utilizarse pueden ser: conferencias en el salón de clases, películas, demostraciones, estudios de casos y otros ejercicios de simulación e instrucción programada que se pueden dar en forma de pruebas; además de manuales programados, de presentaciones grabadas, y en algunas organizaciones, con mayores recursos se utilizan máquinas de enseñanza; al mismo tiempo, el programa obtuvo la descripción y secuencia del contenido para el aprendizaje. Anexo a todo esto, se debió suministrar material de apoyo al personal para reforzar dicha información. Ésta planificación, asimismo, debió llevar los principios y las estrategias de la capacitación para que cubran las expectativas y exigencias de dicha institución.

4. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para la validación del instrumento se utilizará la técnica de validez de criterio (Juicio de Expertos), que se define como el grado con el cual un instrumento sirve a la finalidad para la cual está destinada siendo ésta otorgada por tres (3) personas especialistas en el área de recursos humanos.

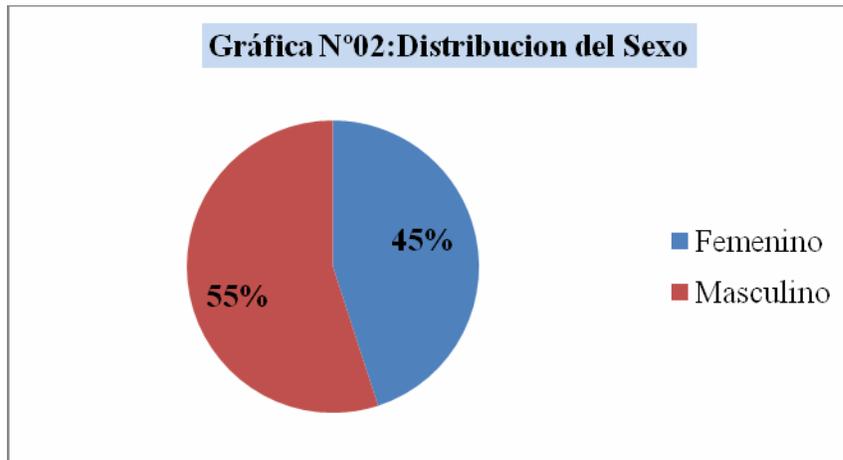
CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En éste capítulo se refleja las informaciones recaudadas a través de la Propuesta de Diseñar un Programa de Capacitación y Entrenamiento para el Personal Administrativo y Obrero adscrito al Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. A continuación se visualizan los resultados obtenidos a través del cuestionario:

OBREROS

**Cuadro N°02:
Promedio del Sexo**

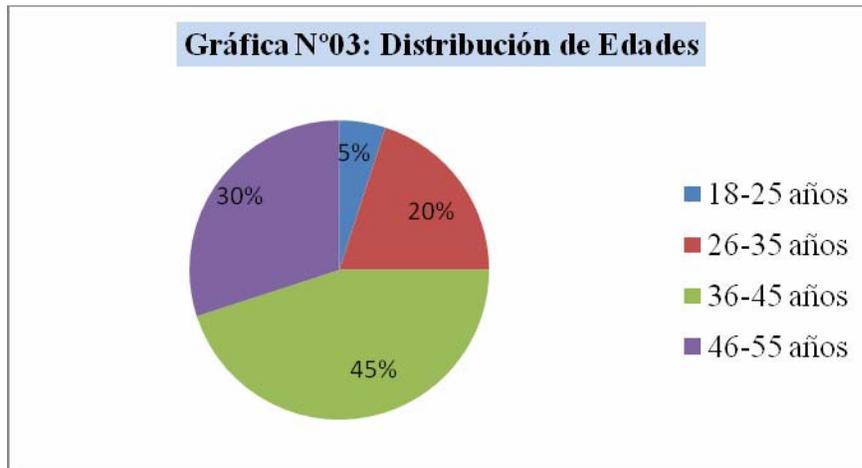
Descripción	Valor	%
Femenino	15	45%
Masculino	19	55%
Total	34	100%



En ésta primera gráfica, se preguntó datos personales como el sexo, y se pudo determinar que la mayoría del Personal Obrero es de sexo masculino con un 55% y un 45% representa al género femenino dentro de la Población. Es decir, existe un mayor porcentaje de hombres, posiblemente debido a que se realizan actividades más rudas, que ameritan fuerza física.

**Cuadro N°03:
Promedio de Edades**

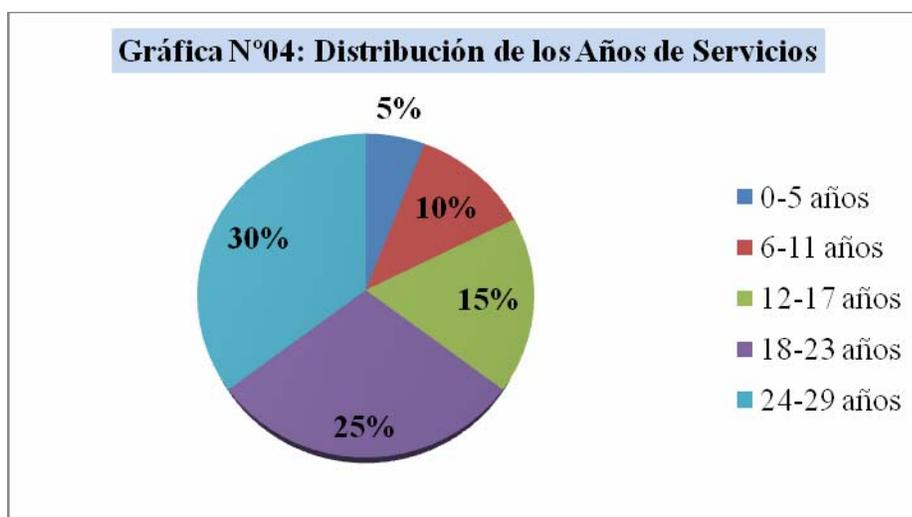
Descripción	Valor	%
18-25 años	2	5%
26-35 años	7	20%
36-45 años	15	45%
46-55 años	10	30%
Total	34	100%



En cuanto al promedio de edades, se evidenció en la presente gráfica que la mayoría de la Población Obrera es adulta mediana (36-45 años) con un 45%, seguidamente con un 30% edades entre 46-55 años e edad, entre 26-35 años en tercera posición con un porcentaje del 20%; y por último, se encuentra una población de un 5% de empleados con edades comprendidas entre 18-25 años, lo que quiere decir, que existe un personal representado por adultos. Las personas mayores de 55 años inician su periodo de jubilación.

Cuadro N°04:
Años de Servicio en la UDO

Descripción	Valor	%
0-5 años	2	5%
6-11 años	3	10%
12-17 años	5	15%
18-23 años	9	25%
24-29 años	10	30%
30 o más	5	15%
Total	34	100%

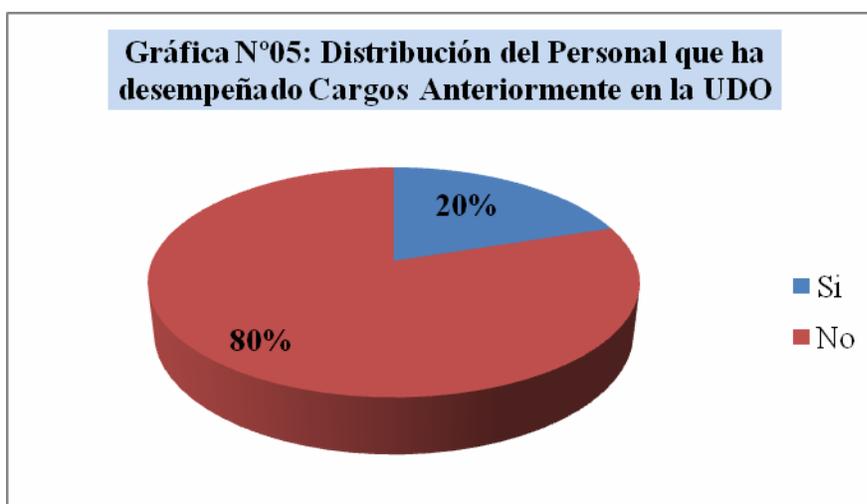


A continuación, se refleja que los obreros con mayor tiempo de servicio han cumplido entre 24 y 29 años en la institución representado con un 30%, seguidamente un 25% de los entrevistados tienen entre 18-23 años de servicio, un 15% manifestó estar laborando entre 12-17 años, un 10% entre 6-11 años de servicio y un 5% entre 0-5 años de servicio, lo que evidencia que la mayoría del personal son antiguos en la institución. De manera que, se evidencia que el mayor porcentaje ha mantenido su empleo por largo tiempo, debido a los beneficios que la institución presta.

Cuadro N°05:

Ha Desempeñado Cargos Anteriormente en la UDO

Descripción	Valor	%
Si	7	20%
No	27	80%
Total	34	100%

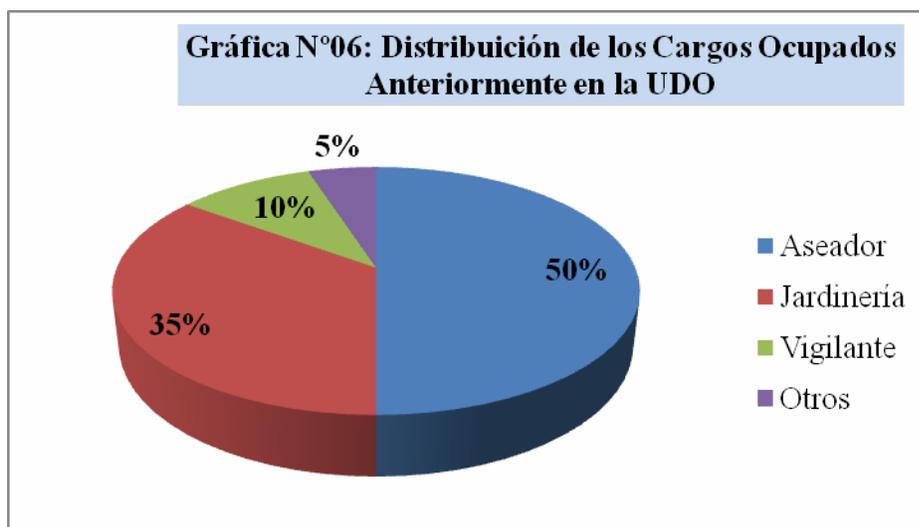


A continuación, se muestra un porcentaje muy elevado (80%) de personal obrero que manifestó que No ha desempeñado otro cargo anteriormente dentro de la institución universitaria, solo un 20% de los entrevistados señaló que Si ha laborado en un cargo diferente al actual dentro del mismo recinto universitario.

Cuadro N°06:

Área donde se han desempeñado Anteriormente

Descripción	Valor	%
Aseador	17	50%
Jardinería	12	35%
Vigilante	3	10%
Otros	2	5%
Total	34	100%

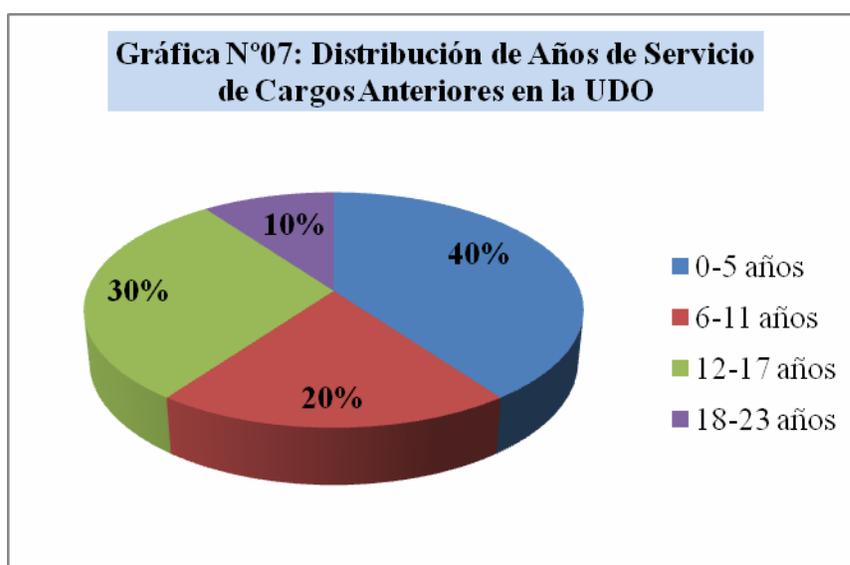


En cuanto a los obreros que respondieron que sí ocuparon otros cargos anteriormente dentro de la institución, la mayoría se desempeñaron como aseador con un 50%, otros de jardinería con un 35%, algunos en vigilancia con un 10%, y un 5% marcaron otros cargos.

Cuadro N°07:

Años de Servicio en el Cargo Anterior

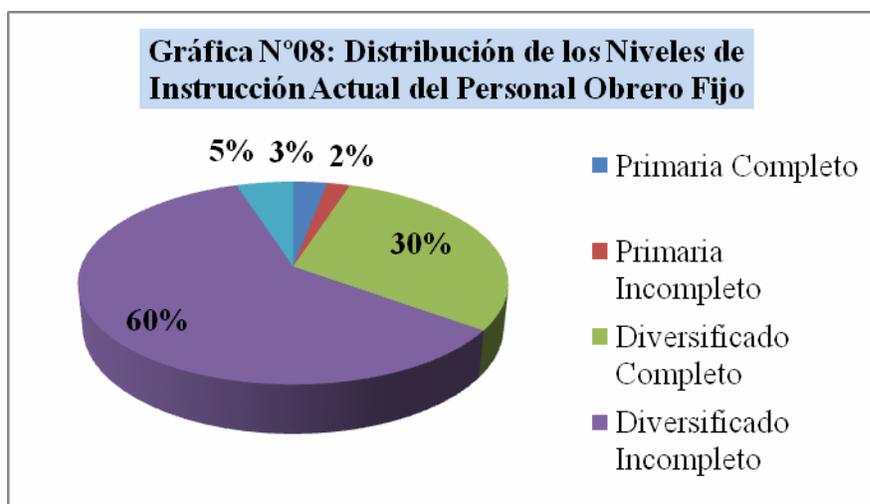
Descripción	Valor	%
0-5 años	14	40%
6-11 años	7	20%
12-17 años	10	30%
18-23 años	3	10%
Total	34	100%



Simultáneamente se preguntó cuántos años tuvo el Personal Obrero en el cargo anterior que el actual, dentro de la institución, y un 40% de éstos, respondieron que laboraron en esas tareas entre 0-5 años, un 20% señalaron que de 6-11 años, un 30% de 12-17 años, y un 10% de 18-23 años de servicios encargos anteriores.

**Cuadro N°08:
Nivel de Instrucción**

Descripción	Valor	%
Primaria Completo	1	3%
Primaria Incompleto	1	2%
Diversificado Completo	10	30%
Diversificado Incompleto	20	60%
Otros	2	5%
Total	34	100%

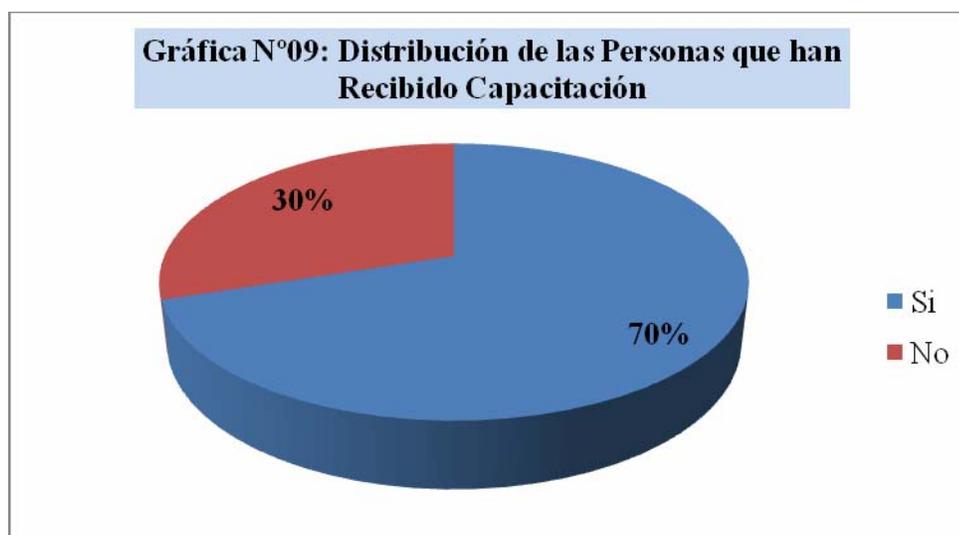


En cuanto al nivel de instrucción cursado por los obreros, un 60% de los entrevistados respondieron que cumplieron de manera inconclusa el periodo diversificado, es decir, que no lograron aprobar el bachillerato. Un 3% tienen primaria completo, un 2% tienen primaria incompleto, solo un 30% tienen el diversificado completo, es decir, son bachilleres y un 5% marcaron otras opciones.

Cuadro N°09:

Personal que ha Recibido Capacitación

Descripción	Valor	%
Si	24	70%
No	10	30%
Total	34	100%

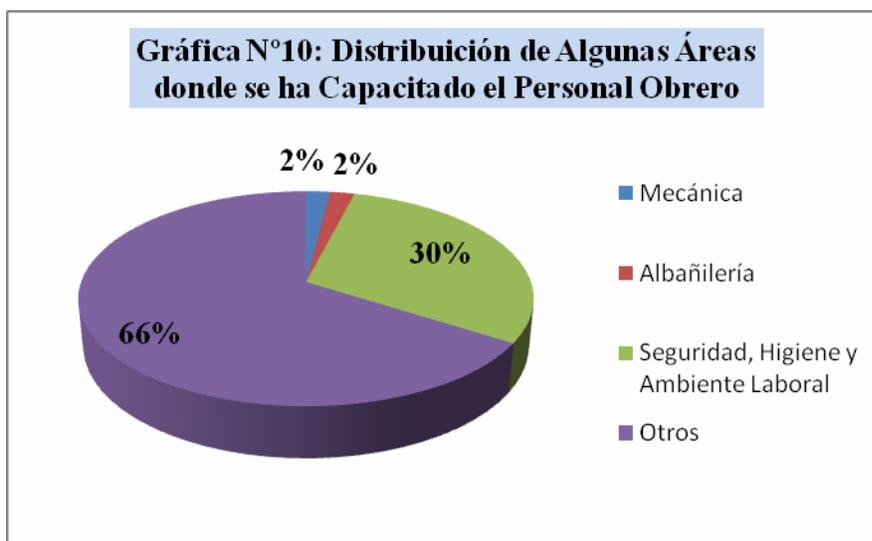


La gráfica que se muestra en esta oportunidad, refleja que el personal obrero ha recibido capacitación en su área, sin embargo no todos respondieron que si, sino un 70% de los entrevistados afirmaron esto y un 30% refirió que No han recibido capacitación, por lo que es necesario llegar a ese porcentaje a través de la capacitación y actualización permanente.

Cuadro N°10:

Algunas Áreas donde se han Capacitado

Descripción	Valor	%
Mecánica	1	2%
Albañilería	1	2%
Seguridad, Higiene y Ambiente Laboral	10	30%
Otros	22	66%
Total	34	100%

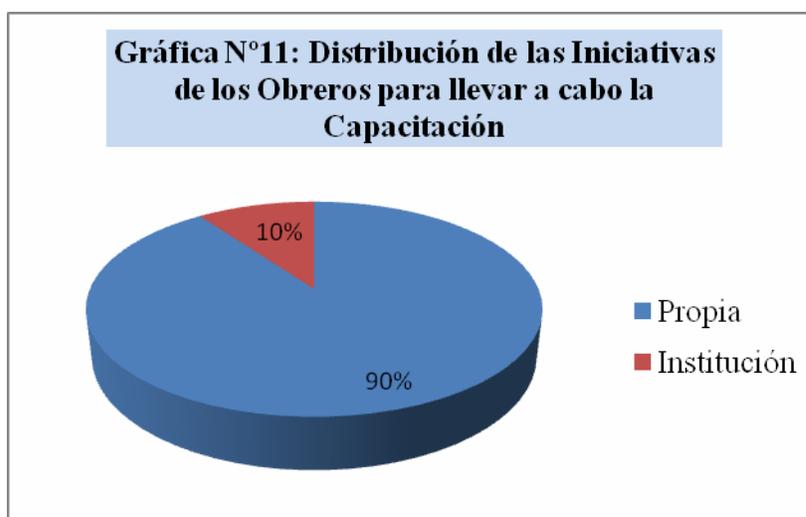


Seguidamente, la presente torta, plasma las áreas donde se ha capacitado al personal obrero, donde la mayoría ha recibido capacitación en el área de seguridad, higiene y ambiente laboral con un 30%, un 2% se han capacitado en mecánica, otro 2% en albañilería y el 66% se han capacitado en otras áreas varias.

Cuadro N°11:

Las Iniciativas en que se han Capacitado

Descripción	Valor	%
Propia	31	90%
Institución	3	10%
Total	34	100%

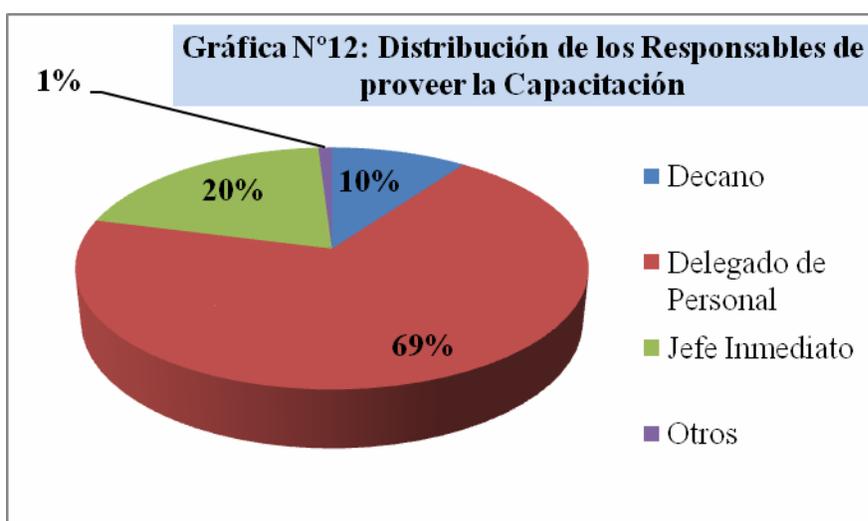


En la gráfica mostrada se detalla la iniciativa de los obreros para llevar a cabo la capacitación, donde los entrevistados respondieron que si existe un programa de capacitación, donde la iniciativa parte de ellos mismos con un 90% y el 10% de los entrevistados respondieron que es iniciativa de la institución.

Cuadro N°12:

Los Responsables de Proveer la Capacitación dentro de la Institución

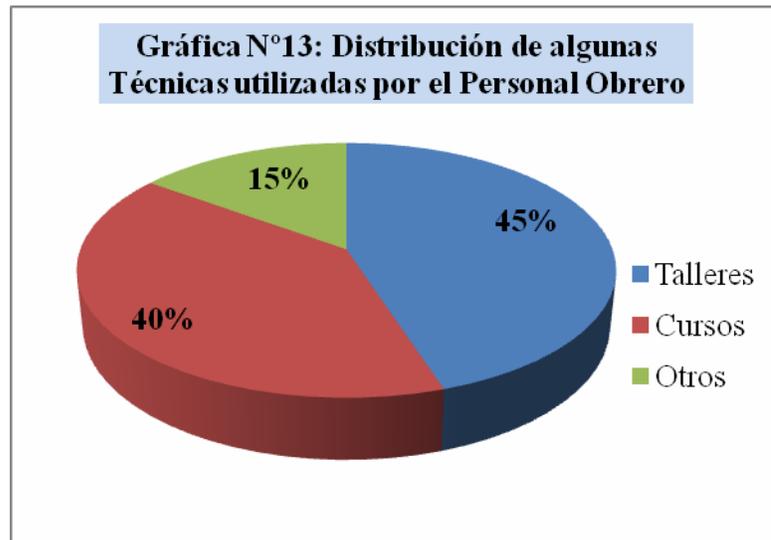
Descripción	Valor	%
Decano	3	10%
Delegado de Personal	24	69%
Jefe Inmediato	7	20%
Otros	0	1%
Total	34	100%



En la grafica actual, el 69% de los entrevistados señalaron que la delegada de personal se encarga de impartir capacitación. El 20% señaló que lo impartía el jefe inmediato, el 10% que se encarga el decano y sólo un 1% marcó que son otros los encargados de impartir la capacitación.

**Cuadro N°13:
Las Técnicas de Capacitación**

Descripción	Valor	%
Talleres	15	45%
Cursos	14	40%
Otros	5	15%
Total	34	100%

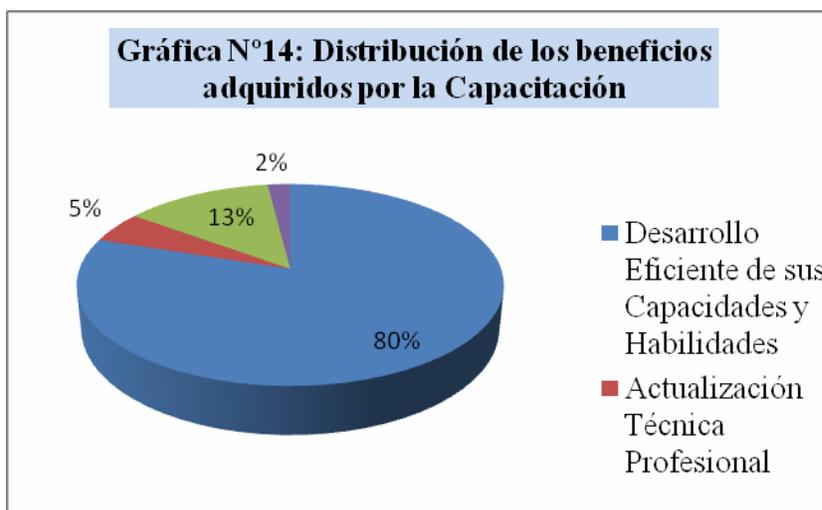


La gráfica que se muestra refleja cuales son las técnicas más utilizadas para la capacitación del personal, en este efecto se obtuvieron como respuestas que la técnica más practicada es el taller, representado por un 45%, seguido de cursos con 40% y el 15% de los entrevistados refleja otras técnicas.

Cuadro N°14:

Los Beneficios logrados por la Capacitación

Descripción	Valor	%
Desarrollo Eficiente de sus Capacidades y Habilidades	27	80%
Actualización Técnica Profesional	2	5%
Ascensos	4	13%
Otros	1	2%
Total	34	100%

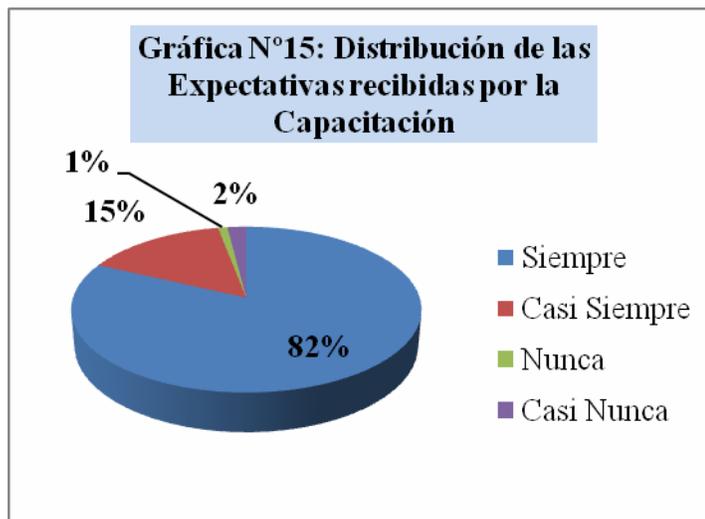


A continuación, se pregunto al personal obrero los beneficios que generaba la capacitación, y ellos respondieron con un 80% que el desarrollo eficiente de sus capacidades y habilidades, un 13% indicó que los benefició a través del logro de ascensos. Un 5% en la actualización técnica profesional y un 2% macaron que otros.

Cuadro N°15:

La Capacitación impartida cubre con las Expectativas

Descripción	Valor	%
Siempre	28	82%
Casi Siempre	5	15%
Nunca	0	1%
Casi Nunca	1	2%
Total	34	100%

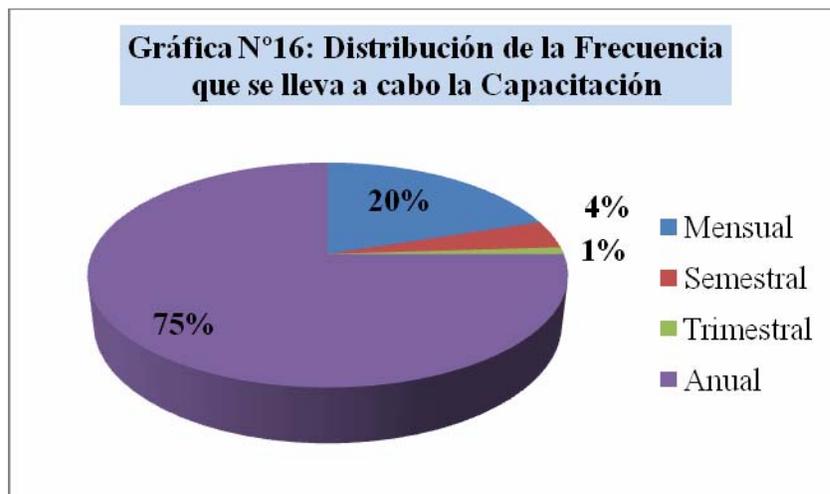


En el presente apartado gráfico queda evidenciado que la mayoría de los obreros sintieron sus expectativas cubiertas con respecto a la capacitación con una representación del 82%, el 15% señaló que casi siempre se cubren sus expectativas, el 2% señaló que casi nunca se logra y el mínimo porcentaje mencionó que nunca se cubren sus expectativas en cuanto a la capacitación.

Cuadro N°16:

La Frecuencia que es recibida la Capacitación

Descripción	Valor	%
Mensual	7	20%
Semestral	1	4%
Trimestral	0	1%
Anual	26	75%
Total	34	100%

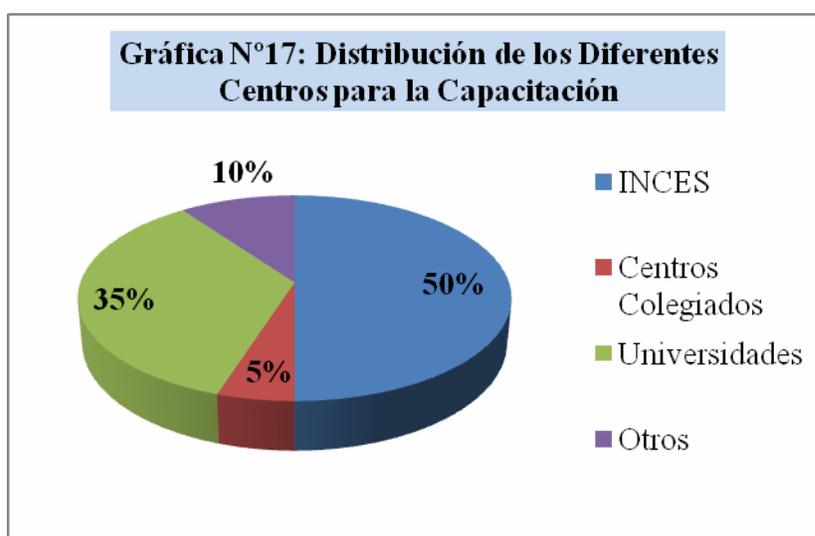


La representación gráfica que se presenta a continuación deja en evidencia clara y precisa con un 75% que la capacitación dentro de la institución se recibe anualmente, el 20% mencionó que se recibe de manera mensual, por otro lado, un 4% semestral, un 1% trimestral. Lo que quiere decir, que las capacitaciones deben ser planificadas con mayor frecuencia.

Cuadro N°17:

Los Diferentes Centros para la Capacitación

Descripción	Valor	%
INCES	17	50%
Centros Colegiados	2	5%
Universidades	12	35%
Otros	3	10%
Total	34	100%

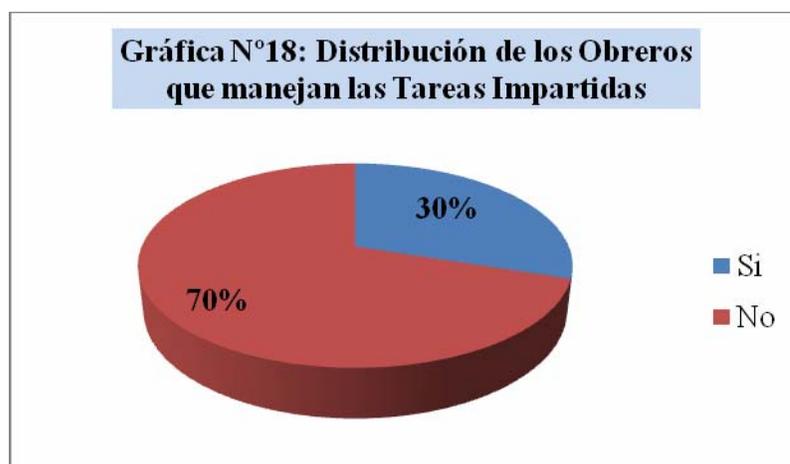


En cuanto a los centros utilizados para llevar a cabo la capacitación, los obreros entrevistados mencionaron con un 50% que el INCES se encargaba de dicho proceso, siendo esta la institución que mayormente presta sus servicios. El 35% señaló que las universidades, un 10% marcaron otros y el 5% indicó que los centros colegiados ofrecen capacitación.

Cuadro N°18:

Manejan sus Tareas Impartidas

Descripción	Valor	%
Si	10	30%
No	24	70%
Total	34	100%



En la presente gráfica se muestra que el 70% de los obreros manifiestan que las tareas impartidas durante las capacitaciones son manejadas por ellos sin dificultad y sólo un 30% manifestó que si presentan dificultad al ejecutarlas.

Cuadro N°19:

Es importante el Diseño de un Programa de Capacitación

	Valor	%
Si	34	99%
No	0	1%
Total	34	100%

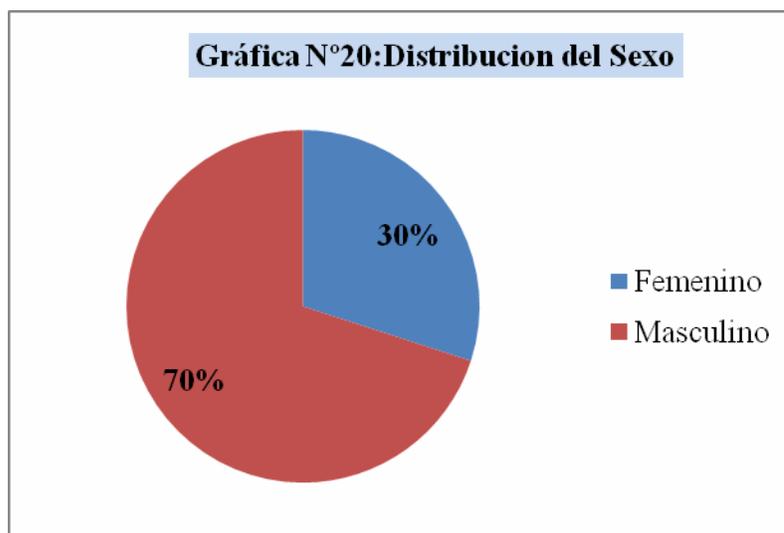


La gráfica mostrada en el presente apartado, deja una clara opinión por parte de los obreros en relación a la importancia de recibir capacitación, donde un 99% está seguro de la importancia de recibir este proceso de entrenamiento constante, lo que debe ser tomado en cuenta al momento planificar actividades para el personal.

ADMINISTRATIVOS

**Cuadro N°20:
Promedio del Sexo**

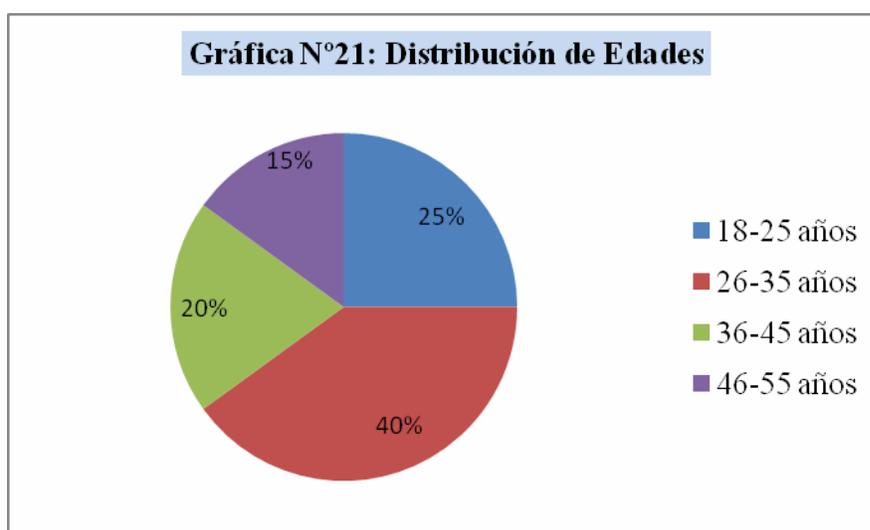
Descripción	Valor	%
Femenino	8	30%
Masculino	20	70%
Total	28	100%



En ésta primera parte, se preguntó datos personales como el sexo, y se pudo determinar que la mayoría del Personal Obrero es Hombre con un 70% y las Mujeres con un 30% de la Población. Es decir, que la población está mayormente dominada por caballeros.

**Cuadro N°21:
Promedio de Edades**

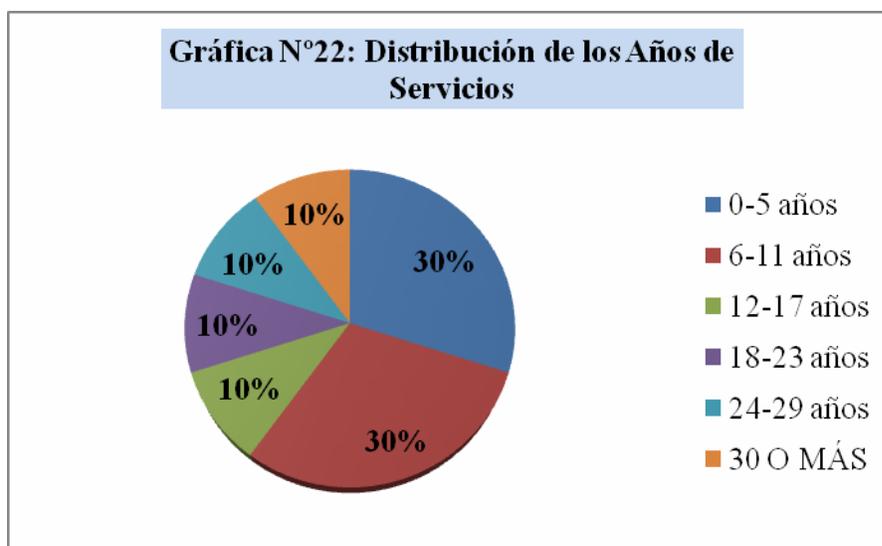
Descripción	Valor	%
18-25 años	7	25%
26-35 años	11	40%
36-45 años	6	20%
46-55 años	4	15%
Total	28	100%



En cuanto al promedio de edades, se evidenció que la mayoría del Personal Administrativo es de 26-35 años con un 40%, entre 36-45 años con un 20%; seguidamente con un 25% edades entre 18-25 años, y por último, con un 15% nos encontramos edades entre 46-55 años. Por lo que la población predominante es adulta joven.

Cuadro N°22:
Años de Servicio en la UDO

Descripción	Valor	%
0-5 años	8	30%
6-11 años	8	30%
12-17 años	3	10%
18-23 años	3	10%
24-29 años	3	10%
30 o más	3	10%
Total	28	100%

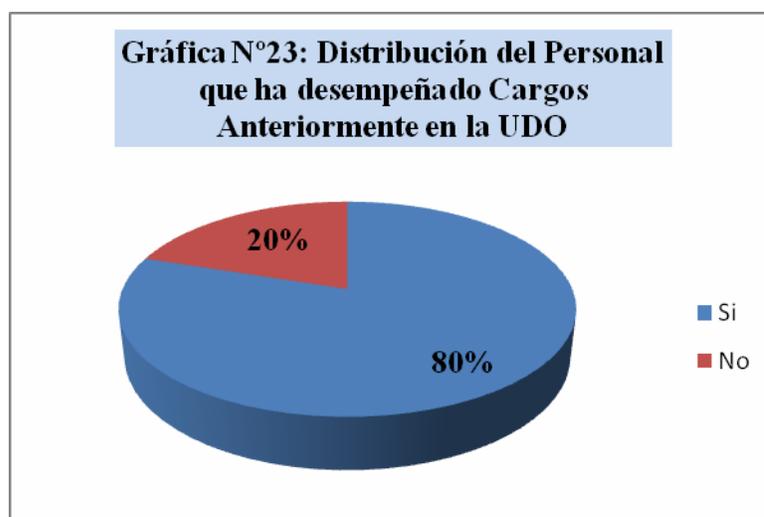


En la presente gráfica se refleja los años que tienen laborando en la institución, donde la mayoría del Personal Administrativo dijo que tenía entre 0-5 años de servicio con un 30%, seguidamente con otro 30% entre 6-11 años de servicio, el 10% entre 12-17 años de servicio, otro 10% entre 18-23 años laborando, con 10% entre 24-29 años; y por último, con 10% entre 30 o más años de servicio.

Cuadro N°23:

Ha Desempeñado Cargos Anteriormente en la UDO

Descripción	Valor	%
Si	22	80%
No	6	20%
Total	28	100%

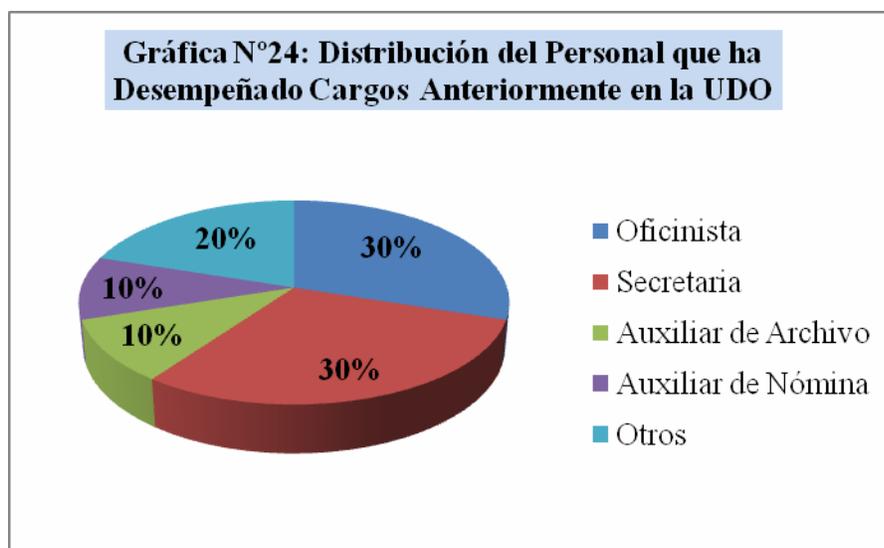


En la gráfica se expone que el 80% de la población administrativa entrevistada ha ocupados otros cargos diferentes al actual y un 20% señaló que se ha mantenido siempre en el mismo puesto desde que inició su prestación de servicios.

Cuadro N°24:

Área donde se han desempeñado Anteriormente

Descripción	Valor	%
Oficinista	8	30%
Secretaria	8	30%
Auxiliar de Archivo	3	10%
Auxiliar de Nómina	3	10%
Otros	6	20%
Total	28	100

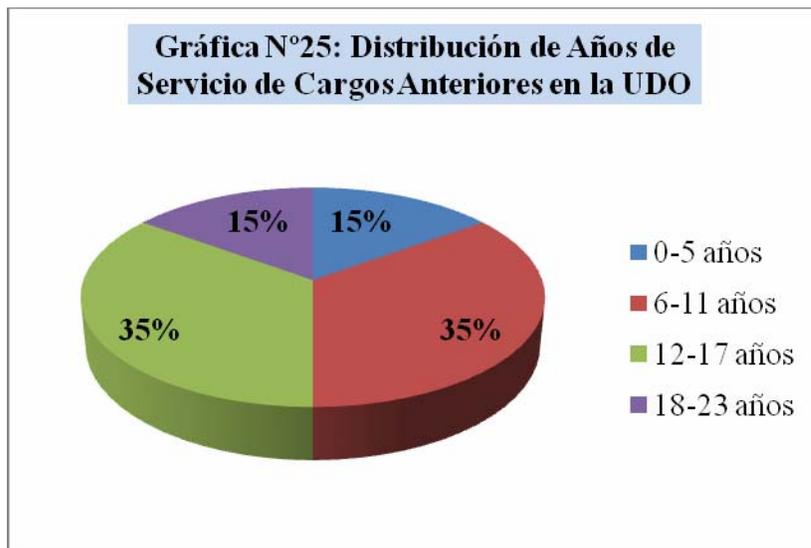


En cuanto a los que ocuparon cargos anteriormente dentro de la institución, la mayoría se desempeñaron como oficinista con un 30%, otros de secretaria con un 30%, algunos de auxiliar de archivo con un 10%, otros en auxiliar de nómina con un 10%; y un 20% marcaron otros cargos.

Cuadro N°25:

Años de Servicio en el Cargo Anterior

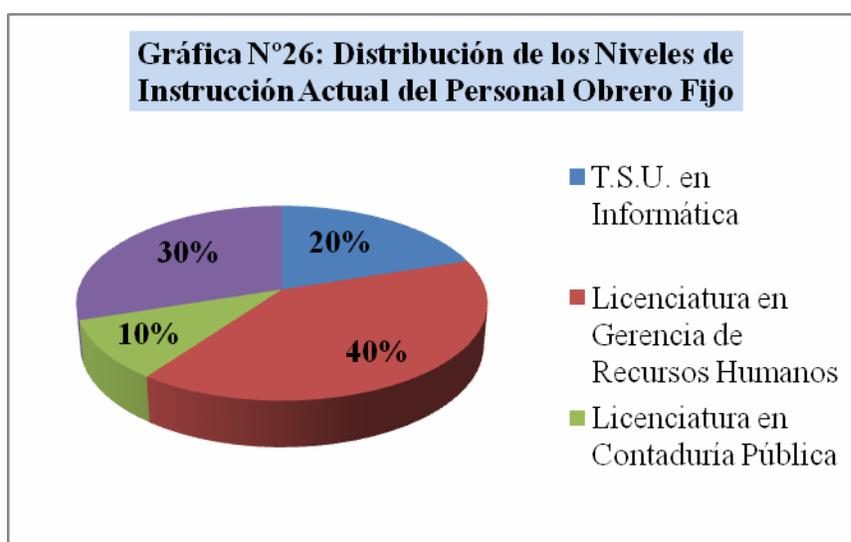
Descripción	Valor	%
0-5 años	4	15%
6-11 años	10	35%
12-17 años	10	35%
18-23 años	4	15%
Total	28	100%



Simultáneamente se preguntó cuántos años tuvo el Personal Administrativo en el cargo anteriormente dentro de la institución, y éstos respondieron que un 15% de 0-5 años, un 35% de 6-11 años, un 35% de 12-17 años, y un 15% de 18-23 años.

**Cuadro N°26:
Profesión Actual**

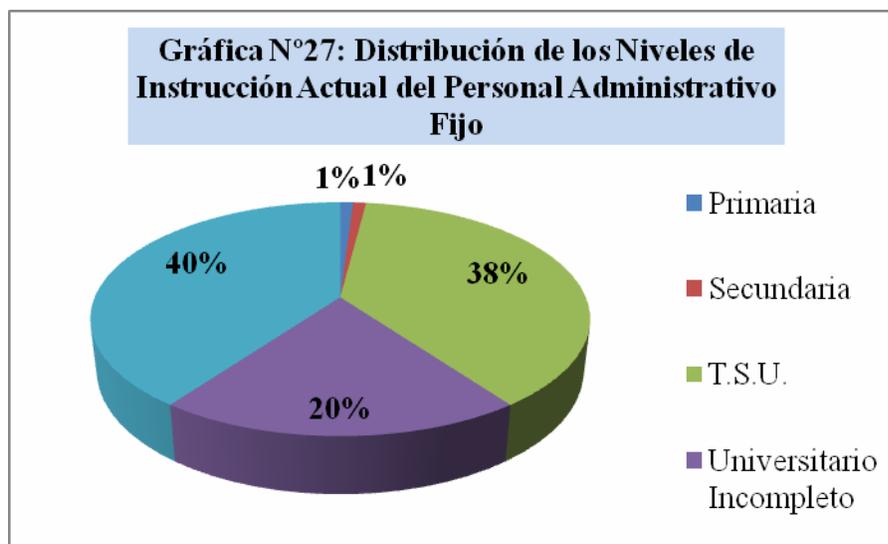
Descripción	Valor	%
T.S.U. en Informática	6	20%
Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos	11	40%
Licenciatura en Contaduría Pública	3	10%
Otros	8	30%
Total	28	100%



En esta oportunidad, se muestra cuál es su profesión actual, y los entrevistados respondieron con un 40% que son licenciados en gerencia de recursos humanos, un 30% marcaron que otros, otro 20% son T.S.U. en informática y un 10% obtuvieron su Licenciatura en contaduría pública.

**Cuadro N°27:
Nivel de Instrucción**

Descripción	Valor	%
Primaria	0	1%
Secundaria	0	1%
T.S.U.	11	38%
Universitario Incompleto	6	20%
Universitario Completo	11	40%
Total	28	100%

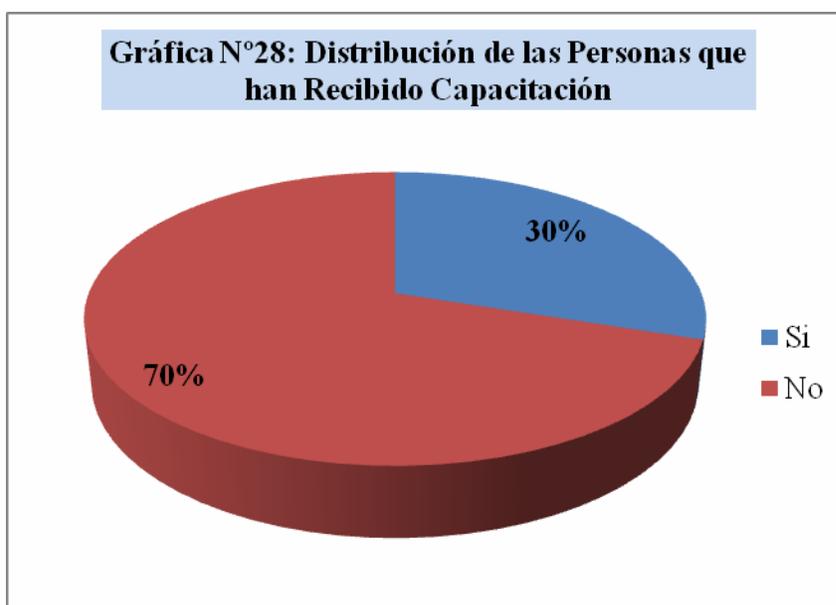


Continuamente se le pregunto el nivel de instrucción del personal administrativo, donde respondió un 1% que tienen primaria, otro 1% tienen secundaria, un 38% tienen T.S.U. un 20% son universitarios incompletos; y un 60% son universitarios completos.

Cuadro N°28:

Ha recibido Estudios de Postgrado

Descripción	Valor	%
Si	8	30%
No	20	70%
Total	28	100%

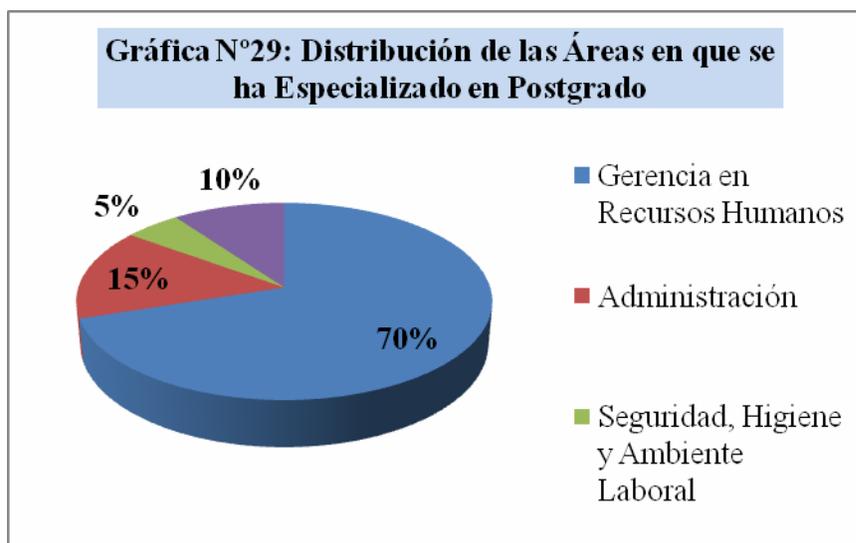


En esta parte se muestra claramente que un 70% de los empleados administrativos NO han realizado estudios de post grado, y sólo un 30% menciona que SI.

Cuadro N°29:

Que Área se ha Especializado en Postgrado

Descripción	Valor	%
Gerencia en Recursos Humanos	20	70%
Administración	4	15%
Seguridad, Higiene y Ambiente Laboral	1	5%
Otros	3	10%
Total	28	100

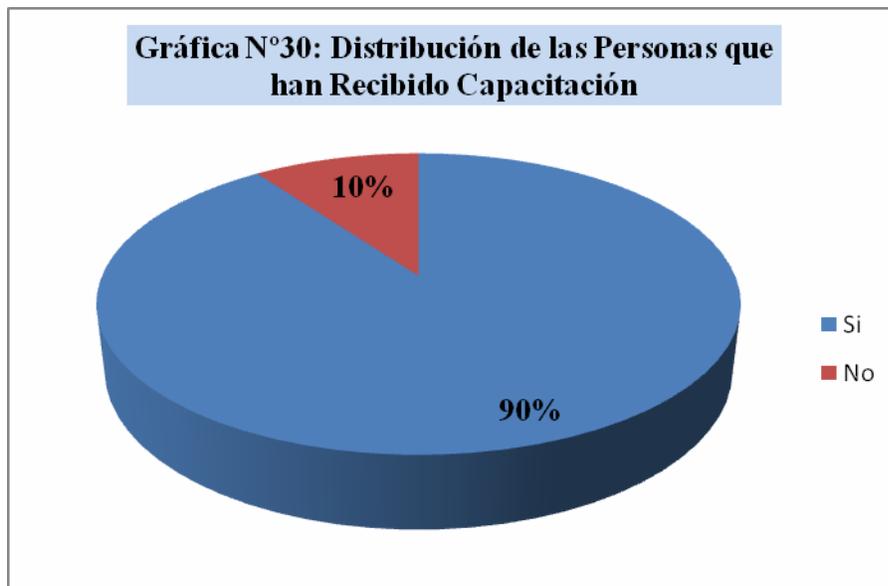


Las áreas donde han sido formados son gerencia de recursos humanos y con un 70% en, un 15% en administración, el 10% marcaron otros y un 5% en seguridad, higiene y medio ambiente laboral.

Cuadro N°30:

Personal que ha Recibido Capacitación

Descripción	Valor	%
Si	25	90%
No	3	10%
Total	28	100%

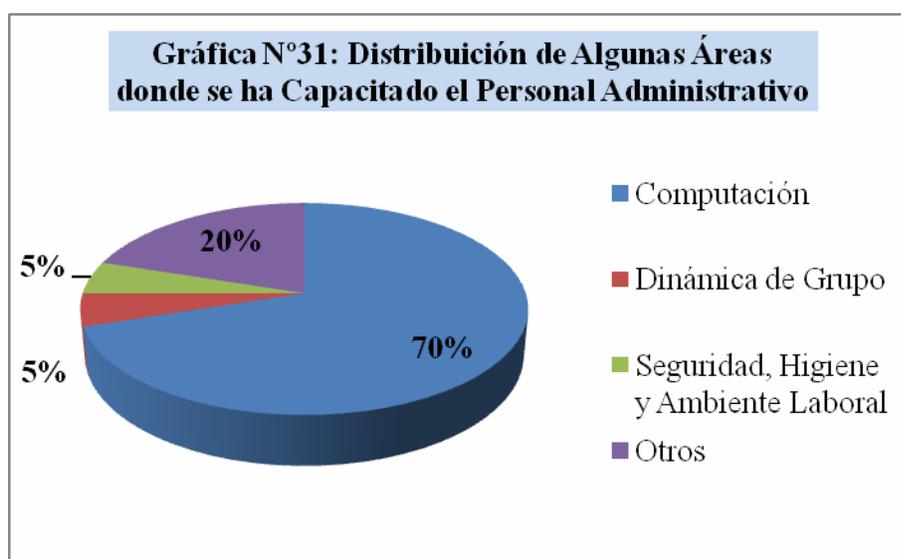


Se refleja en la presente gráfica de manera evidente que han recibido capacitación con una representación conceptual del 90% y un 10% NO ha recibido capacitación.

Cuadro N°31:

Algunas Áreas donde se han Capacitado

Descripción	Valor	%
Computación	20	70%
Dinámica de Grupo	1	5%
Seguridad, Higiene y Ambiente Laboral	1	5%
Otros	6	20%
Total	28	100%

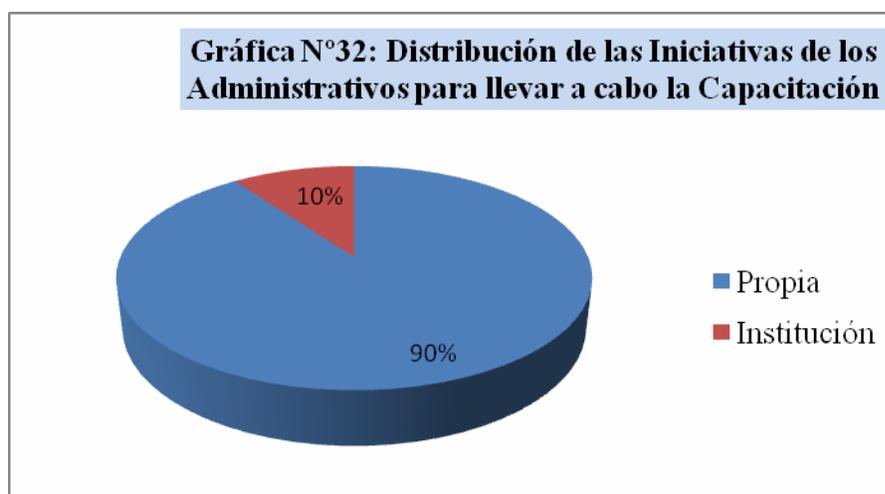


En esta parte, se muestra un 70% se han capacitado en el área de computación, un 5% en dinámica de grupo, un 5% en seguridad, higiene y ambiente laboral; y con un 20% se han capacitado en otras áreas.

Cuadro N°32:

Las Iniciativas en que se han Capacitado

Descripción	Valor	%
Propia	25	90%
Institución	3	10%
Total	34	100

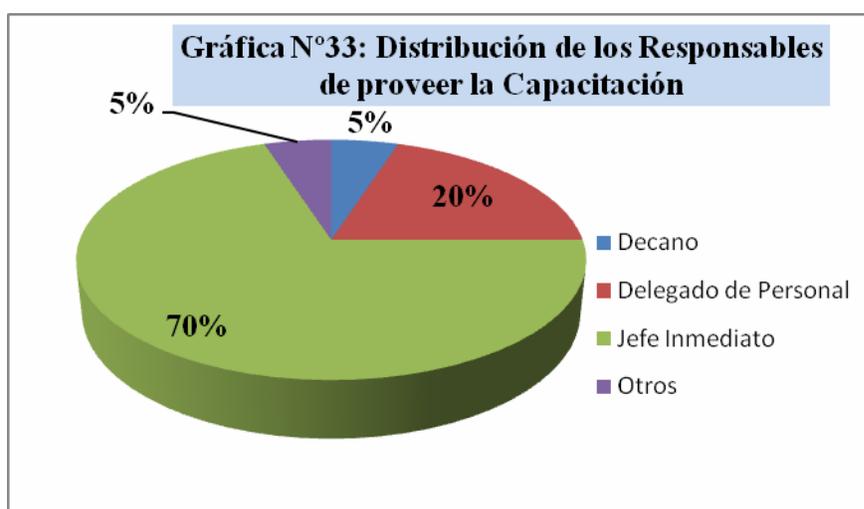


Esta gráfica es relevante ya que refleja la falta del programa de capacitación dentro de la institución, por lo que se le preguntó si la capacitación impartida fue por iniciativa propia o de la institución, y éstos respondieron con un 90% que es propia; un 10% mencionó que la iniciativa es de la institución.

Cuadro N°33:

Los Responsables de proveer la Capacitación dentro de la Institución

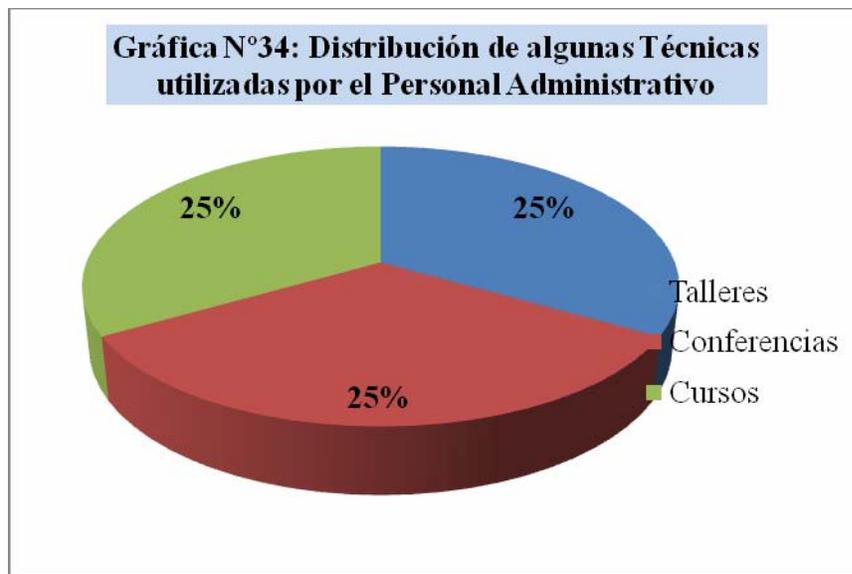
Descripción	Valor	%
Decano	1	5%
Delegado de Personal	6	20%
Jefe Inmediato	20	70%
Otros	1	5%
Total	28	100%



En cuanto a los que dijeron que la capacitación se la impartía la institución, se les preguntó quién era el responsable de proveerla, y respondieron con un 5% el decano, un 20% la delegada de personal, un 70% el jefe inmediato, y un 5% marcaron otros. Lo que deja demostrado que el jefe inmediato ha tenido mayor responsabilidad al momento de impartir capacitación al personal administrativo.

Cuadro N°34:
Las Técnicas de Capacitación

Descripción	Valor	%
Talleres	7	25%
Conferencias	7	25%
Cursos	7	25%
Otros	7	25%
Total	28	100%

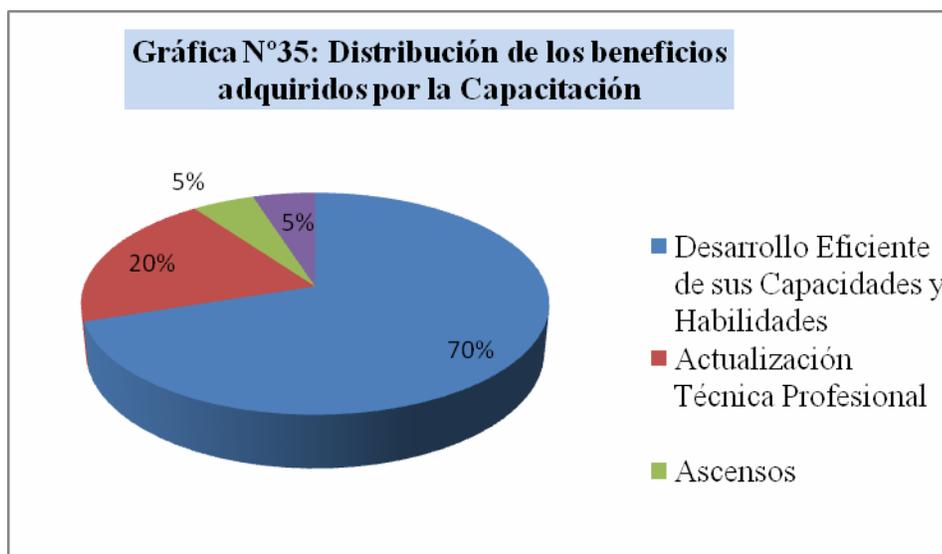


Se les preguntó las técnicas utilizadas en su proceso de capacitación, y respondieron con un 25% en talleres, un 25% en conferencias, un 25% en cursos, y un 25% marcaron otros. Es decir, que hay equidad en el tipo de capacitación planificada para el personal administrativo.

Cuadro N°35:

Los Beneficios logrados por la Capacitación

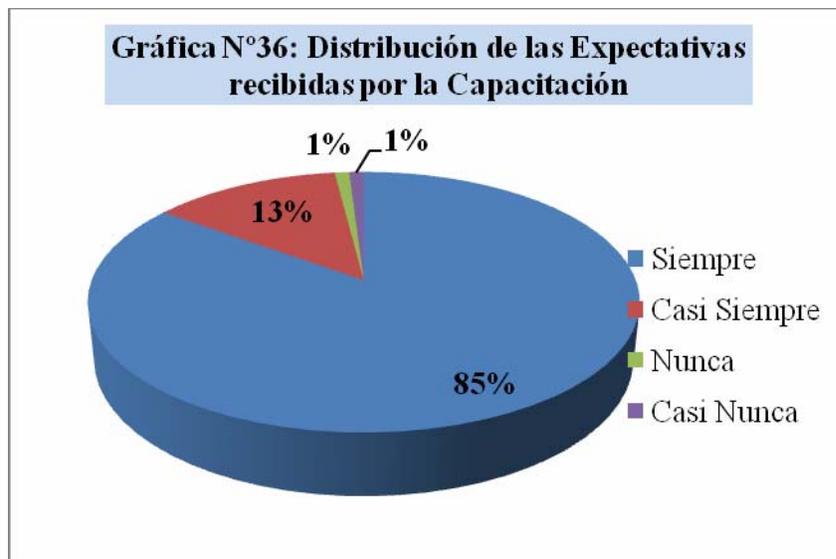
Descripción	Valor	%
Desarrollo Eficiente de sus Capacidades y Habilidades	20	70%
Actualización Técnica Profesional	6	20%
Ascensos	1	5%
Otros	1	5%
Total	28	100%



Se le pregunto al personal administrativo los beneficios que generaba la capacitación, y ellos respondieron con un 70% que el desarrollo eficiente de sus capacidades y habilidades, un 20% en la actualización técnica profesional, un 5% en ascensos, y un 5% macaron otros.

Cuadro N°36:
La Capacitación impartida cubre con las Expectativas

Descripción	Valor	%
Siempre	24	85%
Casi Siempre	4	13%
Nunca	0	1%
Casi Nunca	0	1%
Total	28	100%

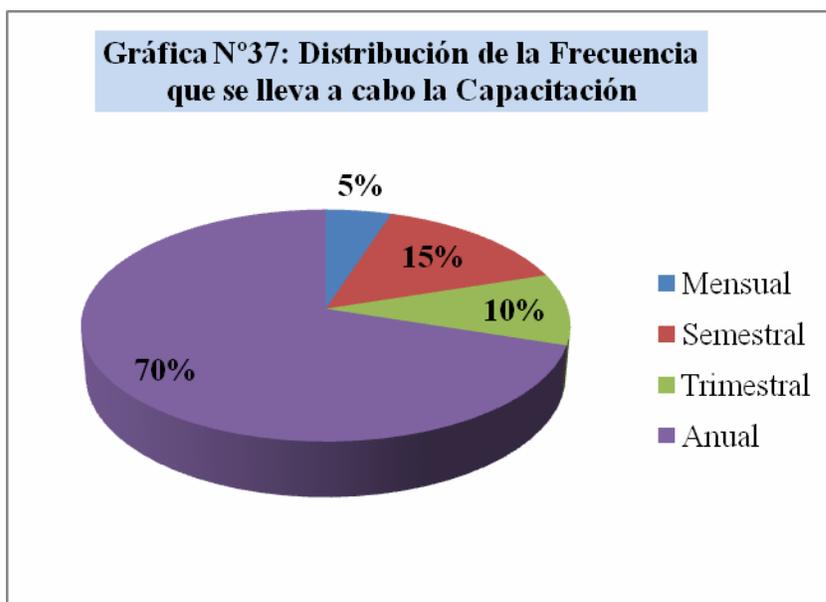


En cuanto a la capacitación que recibía dentro de la institución, un 85% respondió que siempre cubrían sus expectativas un 13% casi siempre, un 1% nunca; y un 1% casi nunca.

Cuadro N°37:

La Frecuencia que es recibida la Capacitación

Descripción	Valor	%
Mensual	1	5%
Semestral	4	15%
Trimestral	3	10%
Anual	20	70%
Total	28	100%

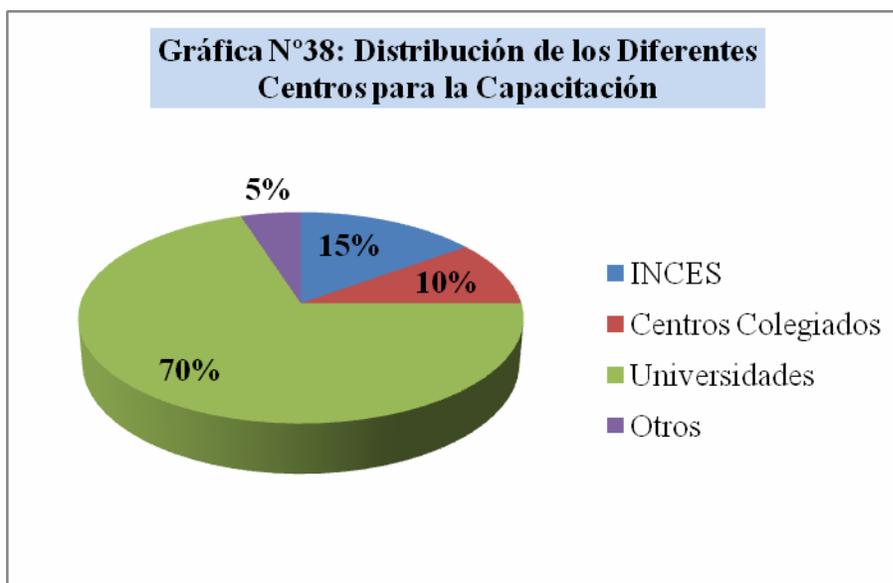


Se muestra en el presente gráfico que la capacitación dentro de la institución tiene como frecuencia anual con un 70%, un 15% semestral, un 10% trimestral y un 5% dijo que era mensual.

Cuadro N°38:

Los Diferentes Centros para la Capacitación

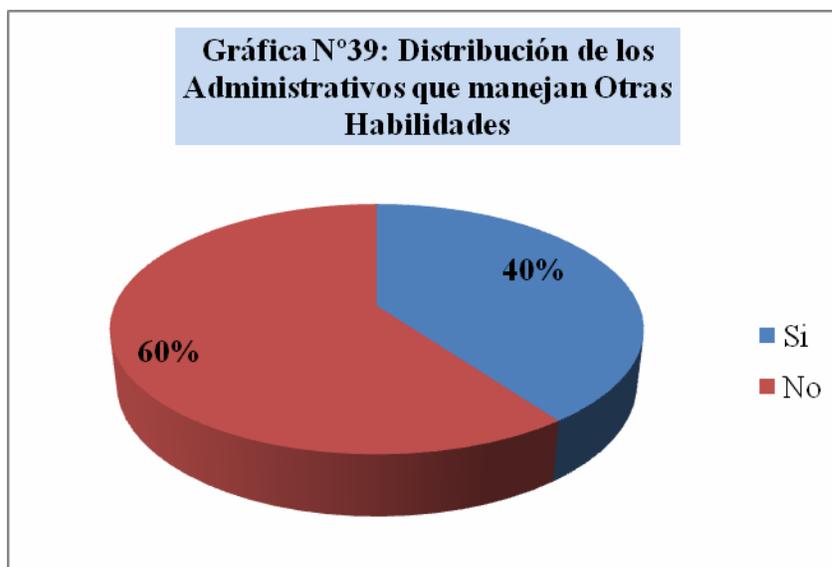
Descripción	Valor	%
INCES	4	15%
Centros Colegiados	3	10%
Universidades	20	70%
Otros	1	5%
Total	28	100%



En cuanto a los centros utilizados para llevar a cabo la capacitación, dijeron con un 15% el INCES, un 10% los centros colegiados, un 70% en universidades, y un 5% marcaron otros. En este caso, las universidades ofrecen el servicio de capacitación.

**Cuadro N°39:
Manejan otras habilidades**

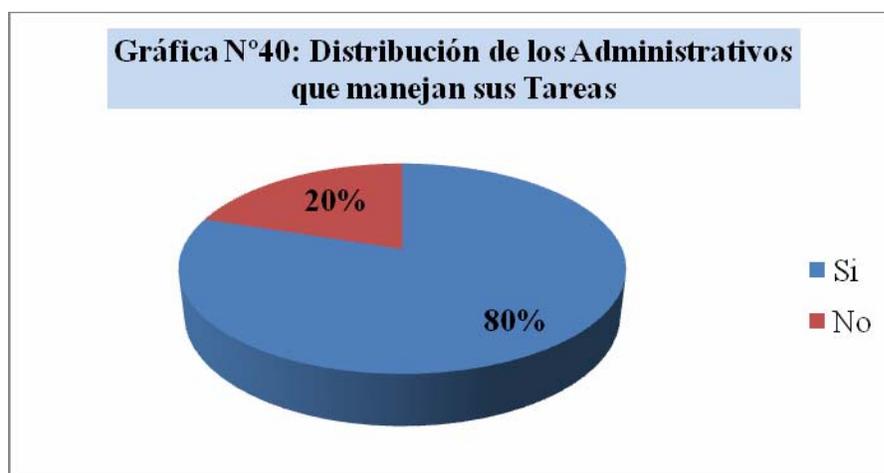
Descripción	Valor	%
Si	11	40%
No	17	60%
Total	28	100%



En esta parte se le pregunto al personal administrativo si manejaban otras habilidades, y éstos respondieron con un 40% que SI; y un 60% que NO manejan otras habilidades, es decir, el mayor número de empleados.

Cuadro N°40:
Manejan sus Tareas

Descripción	Valor	%
Si	22	80%
No	6	20%
Total	28	100%



Según sus tareas impartidas, la gráfica demuestra en un 80% que sí manejan sin dificultad sus tareas; y un 20% que NO.

Cuadro N°41:

Es importante el Diseño de un Programa de Capacitación

	Valor	%
Si	28	99%
No	0	1%
Total	28	100%



La presente gráfica confirma la importancia de la capacitación para el personal administrativo y estos respondieron en un 99% que sí es importante, el porcentaje restante señaló que no lo considera importante.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Durante el presente trabajo de investigación se pudo determinar que el Personal Administrativo y Obrero adscrito al Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente carece de un Proceso de Capacitación debido que los resultados obtenidos a través del instrumento (cuestionario) aplicada a la misma, fueron muy débiles e incompletas por la falta de información y preparación de su cargo; además se observó que en dicha Institución no existe un Programa de Capacitación que aumente, actualice o mantengan los conocimientos y habilidades de los empleados, por lo que es de importancia tomar en cuenta ésta Propuesta de Diseñar dicho instrumento que permita llevar el control de los empleados y de su desarrollo profesional a corto plazo.

Una vez clasificada la información obtenidas a través del instrumento (cuestionario), se realizó la revisión del Manual Descriptivo de Cargos Administrativos y Obreros de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), con supervisión del asesor institucional, Lcdo. Jesús Rojas, se demostró, según el perfil y nivel académico de los trabajadores, que la mayoría del Personal Administrativo y Obrero adscrito al Núcleo de Sucre no cumplen con los requisitos exigidos y deberían hacerse una reestructuración de los cargos. Además no se evidencia una planificación ni a corto y a largo plazo en cuanto a capacitación, mejoramiento y desarrollo del personal.

CAPÍTULO V

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE - NÚCLEO DE SUCRE.

5.1.- Exposición de Motivos

Para todo administrador en particular de recursos humanos es de importancia fundamental considerar los siguientes aspectos en el desarrollo de un programa. Se puede decir que un plan de capacitación y entrenamiento por empresa, se define como la expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro, la organización de las acciones de la capacitación y entrenamiento en cada una de las áreas ocupacionales que la conforman, con el objeto de satisfacer las necesidades existentes en cada uno de los cargos que componen cada una de las áreas ocupacionales. Así, puede entenderse al plan general de capacitación y entrenamiento como a la estrategia global que en la materia se establece en la empresa.

En relación a lo anterior, un programa puede definirse como la parte de un plan de capacitación que contiene en términos de tiempo y recursos, y de manera detallada, las acciones de capacitación que se efectuarán con los empleados de un mismo cargo o categoría ocupacional.

Ahora bien un programa de capacitación y entrenamiento, es un conjunto de tácticas a seguir para la enseñanza – aprendizaje de los trabajadores estructurados por áreas específicas o por cargo, y cuya reunión constituye un plan.

En los tiempos de hoy, las empresas se encuentran frente a frente con nuevas oportunidades, lo cual dirige su acción hacia el desarrollo constante; sin embargo, en

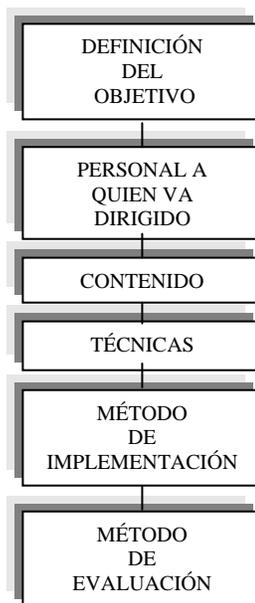
ocasiones, estas organizaciones no logran superar las situaciones de conflicto que esta dinámica avasallante puede generar.

Como posible causa de lo anterior, se encuentra la poca capacidad del personal de cada empresa, en cuanto a tecnología, información actualizada, crecimiento personal y relaciones interpersonales, agudizándose esto, con el incumplimiento de sus obligaciones, haciendo los resultados de la labor más lenta y por consiguiente, menos productiva.

De manera tal, que dentro de las medidas que deben tomarse en pro del crecimiento de quienes hacen vida dentro de una organización y por ende, de la misma empresa, es de suma importancia una capacitación y entrenamiento constante del personal, lo cual, no sólo genera mayor ingreso a dicha organización, sino que, debido a las mejores estrategias implementadas por el personal, se mostrará un clima de cordialidad en las instalaciones entre sus miembros, es decir, unas mejores relaciones interpersonales, cooperación, seguridad y por lo tanto, una verdadera proyección de las funciones de la organización debido al buen funcionamiento del capital humano.

En tal sentido, es necesario destacar que lo antes señalado se encuentra relacionado con el desarrollo sostenible de una empresa, ante esto Rodríguez (2007), plantea: “este modelo de desarrollo que se denomina sostenible ofrece un nuevo panorama para aquellas compañías que desean tener éxito como organizaciones para resaltar en las sociedades donde operan”. No obstante, esto no solo está referido solo a la administración de los recursos materiales y financieros, sino también, a unas mejores condiciones laborales, capacitación y adiestramiento del personal, además de la motivación laboral permanente.

Específicamente dentro de las instalaciones de la Universidad de Oriente – Núcleo de Sucre, específicamente en la Delegación de Personal, se establece un programa de capacitación y entrenamiento, que está adaptado a las exigencias y necesidades de este departamento, fundamentación del programa se encuentra en una descripción y un análisis profundo de los cargos, viene a representar para una solución eficiente que solventa las carencias del personal en cuanto a conocimientos, habilidades y aptitudes, de manera que a futuro dichas debilidades se conviertan en una fortaleza. A continuación se presenta dicho programa:



Fuente: Elaboración propia (2010)

5.2.- Objetivo Del Programa De Capacitación Y Desarrollo De Personal.

Establecer objetivos de capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

El programa de Capacitación y Entrenamiento del personal en la Delegación de Personal de la universidad de Oriente – Sucre, tiene como objetivo primordial mejorar los conocimientos, aptitudes y destrezas del personal, hasta un nivel optimo; de manera que estos puedan desempeñarse en sus cargos con el máximo de eficiencia, rendimiento y productividad. El programa de capacitación y entrenamiento busca mantener una fuerza laboral eficiente, eficaz y capacitada, de acuerdo a los cambios tecnológicos, a los nuevos requerimientos de cada cargo y a las presiones cambiantes de las actividades modernas; con la finalidad de contar con un recurso humano capaz de cumplir con las metas y objetivos planeados de la forma más eficiente, rentable y productiva para la organización.

5.3 A Que Personal Será Dirigido El Programa De Capacitación Y Desarrollo.

Los planteamientos anteriores no sirven de soporte para determinar que el programa de capacitación y desarrollo estará dirigido hacia el personal de la UDO-Sucre, que conforma la Delegación de Personal; es decir, el nivel personal administrativo y obrero respectivamente, dadas las debilidades existentes en cada una de esta áreas según la detección de necesidades que se han realizado con anterioridad.

5.4.- Contenido Del Programa De Capacitación Y Entrenamiento

DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Objetivo General del Curso:

Propiciar el desarrollo de habilidades directivas.

Justificación:

Debido a los constantes cambios en el entorno social, productivo y organizacional, el personal directivo debe hacer uso de habilidades y destrezas; por tal motivo, este curso pretende facilitar la adaptación a este complejo panorama. El objeto que se persigue es mejorar aspectos como la comunicación, gestión de equipos y toma de decisiones.

Contenido Programático:

- Liderazgo
 - .- Concepto, cualidades, características, tipos de líderes.
 - .- Cómo ser líder.
- Fecha: 03/09/10
- El Ambiente Laboral
 - .- Entender las cosas que motivan y las que no.
 - .- Diseñar un espacio laboral interesante.
 - .- Implementar las normas argonómicas dentro del área laboral.
- Fecha: 10/09/10
- Comunicación
 - .- Concepto, tipos de comunicación.
 - .- Hablar en público.
- Fecha: 17/09/10
- Toma de decisiones
 - .- Alternativas.

.- Proceso de toma de decisiones.

Fecha: 24/09/10

- Delegar tareas

.- Habilidades para delegar.

Fecha: 01/10/10

A quién está dirigido:

A la Directiva y Supervisores de la Delegación de personal. UDO – Sucre.

Técnicas a utilizar:

Exposición teórica apoyada en ejercicios vivenciales, películas, videos (televisión), discusión en grupo, debates.

Duración de Talleres:

4 horas Aproximadamente cada taller. Total: 20 horas.

Lugar del evento:

INCES – Cumaná.

EL ROL DEL SUPERVISOR EN LA GESTIÓN DE PERSONAL

Objetivo General del Curso:

Sensibilizar a los participantes sobre la importancia y ventajas de su acción dentro de la empresa, de manera que ellos desarrollen y mejoren el clima organizacional, con el fin de que se logren los objetivos de forma eficiente.

Justificación:

El secreto de un buen clima laboral depende básicamente de la actitud de los mandos para con el personal ya que el grado de satisfacción o rechazo de éste hacia la empresa, está en función de su relación con el jefe. El vinculo que les une ha de estar basado en la mutua confianza reconociendo al colaborador como persona en primer lugar, y transmitiendo equilibrio.

Contenido Programático:

- Liderazgo
 - .- Concepto, cualidades, características, tipos de líderes.

Fecha: 15/10/10

- El Ambiente Laboral
 - .- Entender las cosas que motivan y las que no.
 - .- Diseñar un espacio laboral interesante.

Fecha: 22/10/10

- Gestión de equipo
 - .- Personas difíciles o conflictivas.
 - .- Resolución de conflictos.

Fecha: 29/10/10

- Comunicación y arte de escuchar

Fecha: 05/11/10

- Toma de decisiones y solución de problemas

Fecha: 12/11/10

- Relaciones interpersonales

Fecha: 18/11/10

- Higiene y seguridad industrial

Fecha: 25/11/10

A quién está dirigido:

A la delegación de personal de la Universidad de oriente – Núcleo de Sucre.

Técnicas a utilizar:

Exposición teórica apoyada en ejercicios vivenciales, películas, videos (televisión), discusión en grupo, debates.

Duración:

4 horas cada taller aproximadamente. Total: 35 horas.

Lugar del evento:

INCES – Cumaná.

DESARROLLO Y ADQUISICIÓN DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OBRERO

Objetivo General del Curso:

Desarrollar habilidades que permitan entablar y mantener relaciones interpersonales favorables que conlleven a concretar con éxito la interacción con otras personas.

Justificación:

Un mal ambiente en el lugar de trabajo es sinónimo de poca productividad, trabajar en unas condiciones no apropiadas desmotiva a los empleados, lo cual puede acarrear innumerables contratiempos, por tal razón es indispensable contar con los recursos necesarios que permitan un desempeño eficiente de las actividades cumpliendo con los estándares adecuados para ello.

Contenido programático:

- Relaciones Interpersonales
 - .- Conceptos y características
 - .- Procesos que impactan las relaciones interpersonales.
 - .- Las emociones y sus componentes ¿Actitud o Aptitud?
 - .- Comportamientos efectivos de los inefectivos en las relaciones interpersonales.
 - .- Dinámica de las relaciones interpersonales en el ambiente laboral
 - .- Estrategias para mejorar las relaciones interpersonales.

Fecha: 03/12/10

- Higiene y seguridad industrial.

Fecha: 09/12/10

A quien está dirigido:

Al personal obrero y administrativo adscrito al Núcleo de Sucre – Universidad de Oriente.

Técnicas a utilizar:

Exposición teórica apoyada en ejercicios vivenciales.

Duración:

Aproximadamente 48 horas.

Lugar del evento:

INCES – Cumaná.

5.5.- Técnicas A Utilizar En El Proceso De Capacitación Y Entrenamiento

El programa de capacitación y entrenamiento para la el Personal administrativo y obrero de la Universidad de Oriente – Núcleo de Sucre, se adapta a las necesidades de dicho personal; por lo tanto, se considera que la técnica a emplear es en cuanto al lugar de aplicación, la cual contiene el entrenamiento fuera del lugar de trabajo.

Esta técnica consiste en que la mayor parte de los programas de entrenamiento llevados a cabo fuera del servicio no están relacionados directamente con el trabajo. En general, son complementarios del entrenamiento en servicio. Su principal ventaja radica en que el personal entrenado puede dedicar toda la

atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando se está involucrado en las actividades propias del cargo.

Para el empleo de esta técnica es necesario hacer uso de aulas de exposición, películas, diapositivas, videos (televisión), métodos de casos (estudio de casos), discusión en grupo, paneles, debates, entre otros.

5.6.- Método De Implementación Del Programa De Capacitación

El método a utilizar para llevar a cabo el programa de capacitación y entrenamiento del personal administrativo y obrero adscrito a la UDO Sucre, será mediante cursos que se realizaran en el Instituto Nacional de Cooperación Educativa Socialista (INCES), ya que este modo de implementar el programa se adapta a las necesidades presentadas por la organización, y le proporcionaría comodidades a la misma.

Es importante señalar que el Instituto Nacional de Cooperación Educativa Socialista (INCES) tiene dentro de sus funciones específicas proporcionar capacitación al personal de las empresas u organizaciones; bien sea mediante cursos en sus propias instalaciones, o en las de las empresas.

Estos cursos de capacitación varían, desde los más bajos niveles, hasta los seminarios más especializados para ejecutivos y personal administrativo.

5.7.- Método De Evaluación Del Programa De Capacitación Y Entrenamiento.

Basándose en el trabajo de estudio y según las dimensiones de evaluación, el modelo a implementar será mediante:

- **Evaluación del conocimiento en el cargo o seguimiento de la aplicación:**

Esta dimensión de control, se verifica cuando el capacitado ha regresado a sus labores cotidianas y empieza a aplicar en sus quehaceres los conocimientos adquiridos durante el curso. Es un indicador que demuestra la utilidad del aprendizaje en la aplicación específica de un cargo. Se obtienen los resultados medibles por medio de la observación, la entrevista, la opinión que emitan tanto los supervisores como otros compañeros de trabajo o, a través de un cuestionario.

Es bastante difícil establecer con precisión indicadores numéricos del seguimiento de la aplicación de la capacitación; sin embargo, pueden hacerse esfuerzos tendientes a verificar si los objetivos del programa de capacitación se formularon correctamente, si se cumplieron o no, si ha mejorado el comportamiento del entrenado, etc.

En tal sentido, uno de los instrumentos para hacer seguimiento a la capacitación luego de haberse desarrollado el programa, es el cuestionario.

Una metodología que consiste en proporcionar el instrumento a los participantes y a sus supervisores, solicitándoles que evalúen con la mayor veracidad posible; para posteriormente procesar la información obtenida y de esta manera, tener una apreciación general del evento o curso y constatar el nivel de mejoría en las actitudes, el nivel de incremento en conocimientos y habilidades y el nivel de beneficios obtenidos para su vida organizacional, personal e incluso familiar.

5.8.- RECURSOS:

5.8.1.- HUMANOS:

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en los diferentes temas a estudiar y en los cuales se consideró necesario capacitar al personal.

5.8.2.- MATERIALES:

- ❖ **INFRAESTRUCTURA:** las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por el departamento de personal.

- ❖ **MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS:** está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, rotafolio, equipo multimedia, Video beam, y ventilación adecuada.

- ❖ **DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO:** entre ellos tenemos: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

5.8.3.- FINANCIAMIENTO:

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

5.9.- PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Alquiler de Video Beam	1	250,00Bs.	1,000Bs
Refrigerio	25	500,00Bs.	2,000Bs
Material de Apoyo	25	10,00Bs	250,00Bs
Honorario de Expositores	8	500,00Bs.	4,000Bs
Lapiceros	25	25,00Bs	200,00Bs
Carpetas	25	50,00Bs	400,00Bs
Marcadores	10	50,00Bs	50,00Bs
Certificados	25	300,00Bs	2,400Bs
TOTAL			10,300Bs.

El presupuesto está realizado de acuerdo a la cantidad de talleres (10) planificados y mencionados anteriormente.

5.10.- CRONOGRAMA

Actividades	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Liderazgo				
Ambiente Laboral				
Comunicación				
Toma de Decisiones				
Delegar Tareas				
Gestión de Equipo				
Ambiente Laboral				
Comunicación y Arte de Escuchar				
Toma de Decisiones y Solución de Problemas				
Relaciones Interpersonales				
Relaciones Industriales				
Higiene y Seguridad Industrial				
Relaciones Industriales				
Higiene y Seguridad Industrial				

CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación realizada sobre el programa de capacitación y entrenamiento dirigido al personal administrativo y obrero adscrito al Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, se puede concluir:

- ✓ La mayoría del personal del Núcleo de Sucre no cumple con los requisitos mínimos exigidos en el Manual Descriptivo de Cargos Administrativos y Obreros de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) al momento de ser reclutado, lo que pudiera dificultar la ejecución del trabajo.
- ✓ El mayor número de trabajadores están formados por iniciativa propia lo que pudiera facilitar la atención para el público en general y de esta manera cumplir con la misión, visión y objetivos de la misma.
- ✓ No se utiliza un instrumento definido para detectar necesidades de capacitación y entrenamiento a todo el personal.
- ✓ Existe la ausencia de políticas o estrategias que les permitan tener oportunidades de capacitación y entrenamiento dentro de la misma.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se debe tomar en cuenta al seleccionar el personal, los requisitos exigidos en el Manual Descriptivo de Cargos Administrativos y Obreros de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) lo cual facilitaría la ejecución del trabajo y permitirá preparar al personal en áreas que lo ameriten, para así alcanzar un máximo rendimiento que desempeñan e incrementar la productividad en la institución.
- ✓ Crear e implementar políticas y procedimientos de capacitación y entrenamiento dirigidos a la formación del personal a fin de mantenerlos al día con los cambios tecnológicos e institucionales que ocurran en su entorno.
- ✓ Utilizar herramientas que permitan detectar las necesidades de capacitación y entrenamiento de todo el personal que allí labora, tales como entrevistas, cuestionarios, análisis de puestos, supervisión inmediata, pruebas o exámenes entre otros.
- ✓ Detectar las necesidades de capacitación de todo el personal que allí labora durante la ejecución de sus actividades, ya que de esta manera se localizarán los posibles obstáculos o fallas que presenten los trabajadores en su puesto de trabajo y lograr un mejor desarrollo y cumplimiento de las actividades en la institución.
- ❖ Implantar el programa de capacitación y entrenamiento propuesto para el personal administrativo y obrero del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación: guía para su elaboración* (3^a ed.). Caracas: Episteme.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (2^a ed.). Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5^a ed.). Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8^{va} ed.). Colombia: Mc Graw-Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. Octava edición. Editorial Prentice Hall.
- De Cenzo y Robbins (2006). *Administración de recursos humanos*. Editorial LIMUSA. México.
- Figueroa, D. (1990). *Administración de recursos humanos* (2^a ed.). Imprenta universitaria de Oriente. Cumaná, Venezuela.
- Gómez, Balkin y Cardy (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (3^a ed.). Madrid: Prentice Hall.

Levine, Richard (2006). *Estadística para administradores y economistas*. (6^{ta} ed.). Editorial Mc Graw-Hill.

TRABAJOS DE GRADO

Bellorín y Cabello (1995). *Evaluación de necesidades de adiestramiento de los recursos humanos adscritos a la empresa C.A.N.T.V. zona Puerto la Cruz*. Trabajo de grado publicado. Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui, Puerto la Cruz.

Cedeño (1995). *Diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento del personal (área de instrumentación) de la empresa Súper Octanos C.A.* Trabajo de grado publicado. Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, Cumaná.

García (2000). *Proceso de capacitación profesional del personal docente y de investigación en la Universidad de Oriente Núcleo de Monagas. Año 1999*. Trabajo de grado publicado. Universidad de Oriente Núcleo de Monagas, Maturín.

Rodríguez. (2007). *Análisis de los recursos Financieros como Factor Determinante en el Desarrollo y Sostenibilidad Empresarial del Hotel Minerva. Ubicado en la Ciudad de Cumaná. Estado Sucre. Trabajo de Pasantías. IUTIRLA – Cumaná.*

DOCUMENTOS LEGALES

Asociación de Profesionales de la Universidad de Oriente. (2007-2010). *I Convenio ASPUDO*. Cumaná: Universitaria.

Asociación de Empleados de la Universidad de Oriente. (2001-2003). *VII Convenio ASEUDO*. Cumaná: Universitaria.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2006).

Ley Orgánica del Trabajo. (1997). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5585 (Extraordinaria), 04-28-02.

Ley del Estatuto de la Función Pública. (2002).

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

Ley de Universidades. (1970).

Sindicato de Trabajadores de la Universidad de Oriente. (1991). *Convención Colectiva*. Cumaná: Autor.

PÁGINA WEB

Dell' Ordine. [\(2001\)](#). Hacia la "Capacitación Docente". Tomado de: www.alipso.com.

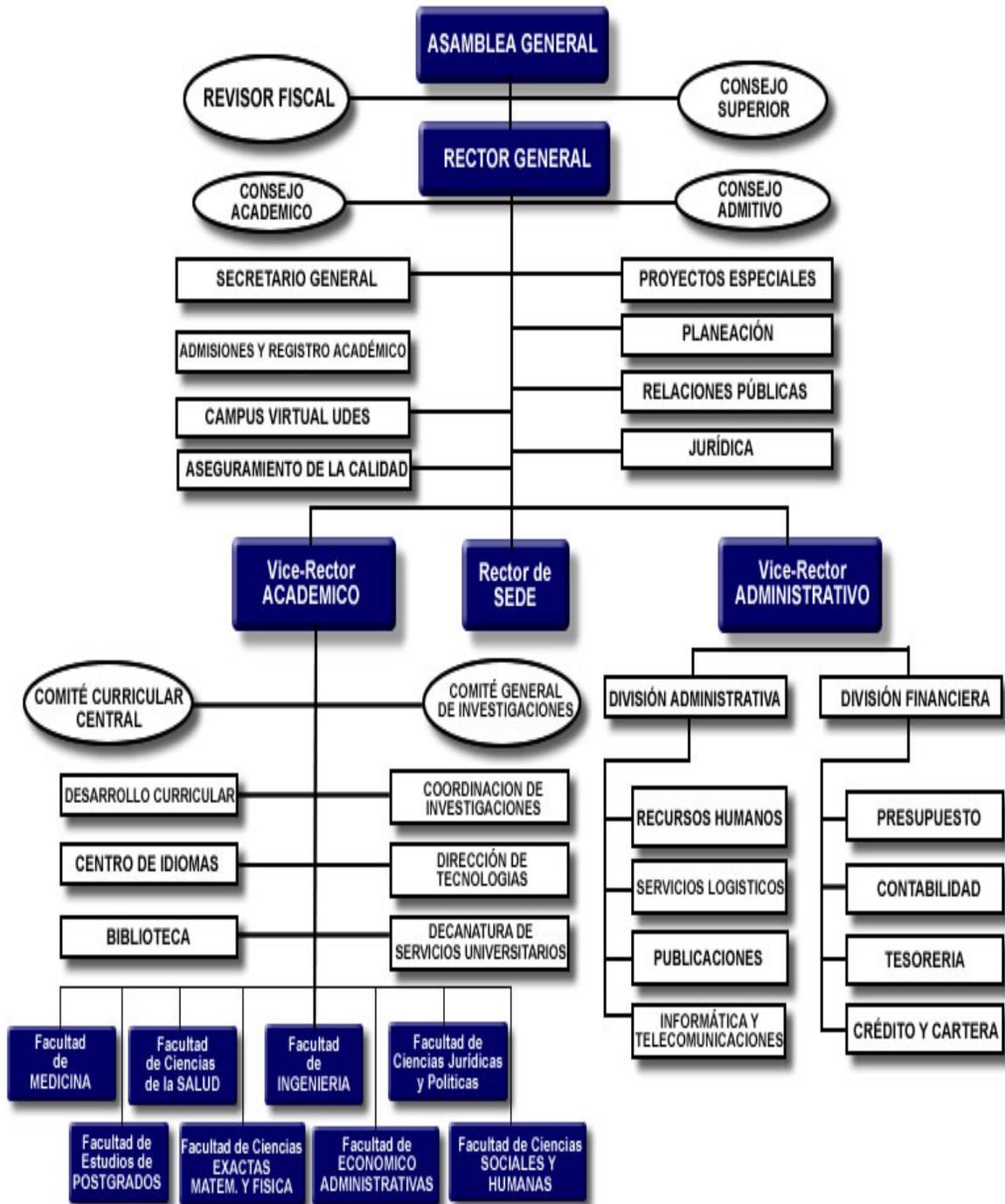
Mendez. (2007). Capacitación en protección e higiene del trabajo. Tomado de WWW.monografías.com.

Pauchard. (1998). Capacitación y Relaciones Humanas. Tomado de: www.relaciones-humanas.net/historiarelacioneshumanas.html.

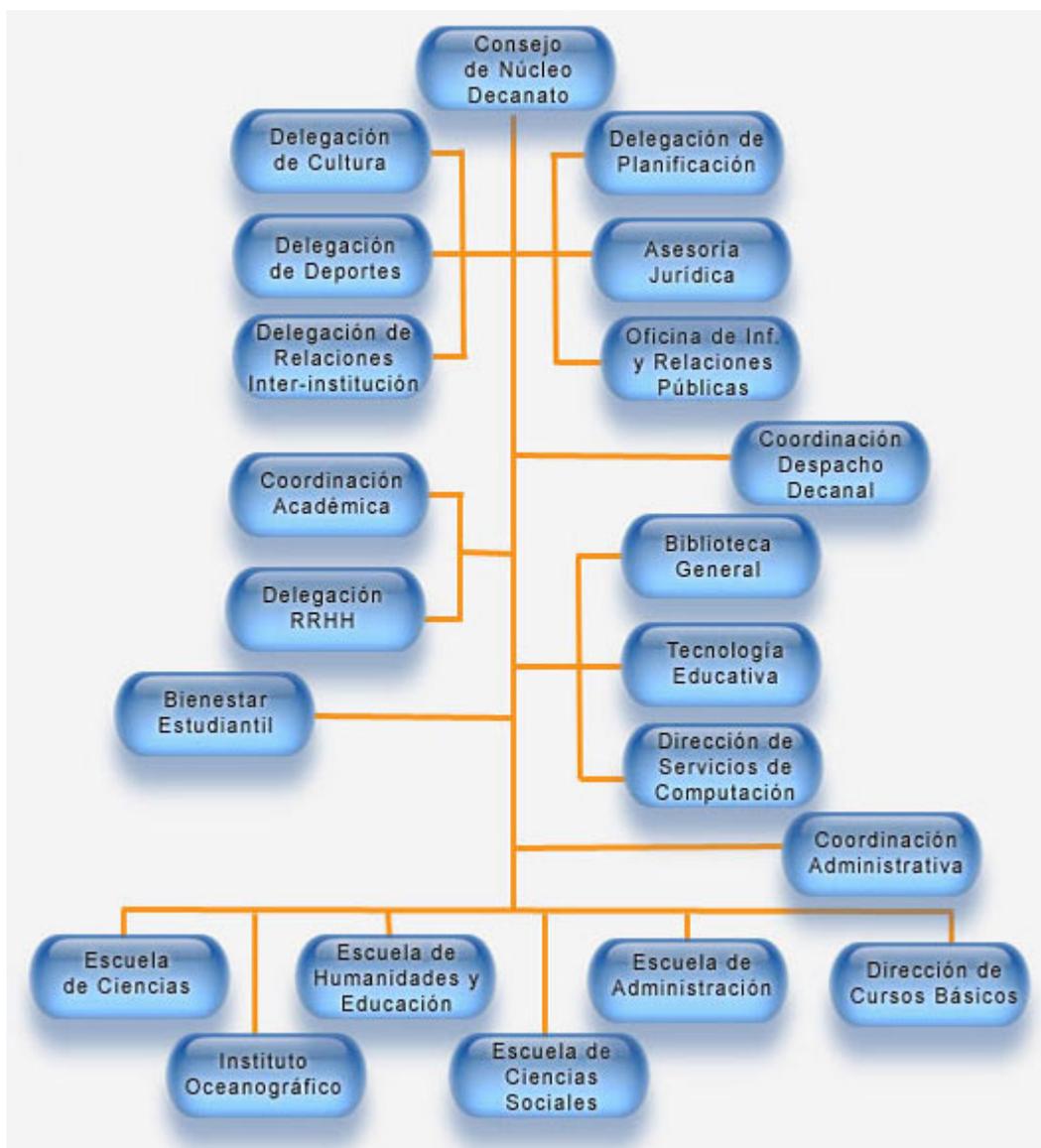
Universidad de Oriente. (2008). [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.sucre.udo.edu.ve>

ANEXOS

ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE



**ORGANIGRAMA
DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE
(NÚCLEO DE SUCRE)**





UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL OBRERO.

A continuación se le presenta un instrumento que tiene como finalidad obtener información en relación al trabajo de investigación titulado Propuesta de Diseñar un Programa de Capacitación y Entrenamiento para el Personal Administrativo y Obrero adscrito al Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente; requisito para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos.

Los datos suministrados por usted serán tratados de manera estrictamente confidencial y utilizados con fines meramente investigativos.

De antemano agradezco su colaboración.

Atentamente,

Br. Willnora M. Rojas R.

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada pregunta que a continuación se le presenta:

- 1) Marque con una X la(s) alternativa(s) seleccionada(s).
- 2) Las respuestas que sean claras y letras legibles.
- 3) No es necesario que identifique el cuestionario.
- 4) Sea objetivo al responder cada uno de los ítems.
- 5) Las dudas consúltelas al aplicador del cuestionario.

PREGUNTAS

1) DATOS PERSONALES

- a) Sexo: _____
- b) Edad: _____
- c) Cargo que desempeña: _____
- d) Unidad administrativa a la que pertenece: _____

2) ¿Cuánto años tiene laborando en la institución?

- a) () 0 – 5 años b) () 6 – 11 años c) () 12 – 17 años
- d) () 18 – 23 años e) () 24 – 29 años f) () 30 o más

3) Mencione en orden de importancia; todas las tareas que usted realiza en el cargo.

4) ¿Ha desempeñado otro cargo anteriormente?

- a) () Sí b) () No

5) En caso de que su respuesta sea afirmativa, especifique.

6) ¿Cuánto tiempo tuvo ejerciendo ese cargo?

- a) () 0 – 5 años b) () 6 – 11 años
c) () 12 – 17 años d) () 18 – 23 años

7) ¿Cuál es su nivel de Instrucción?

- a) () Primaria Completo b) () Diversificada Completo
c) () Primaria Incompleto d) () Diversificada Incompleto
d) () Otros (especifique) _____

8) ¿Has recibido cursos de capacitación?

- a) () Sí b) () No

9) En caso de que su respuesta sea afirmativa, especifique el área.

- a) () Mecánica b) () Albañilería c) () chef
e) () Otros (especifique). _____

10) Cuando se ha capacitado lo ha realizado por iniciativa:

- a) () Institución b) () Propia

11) En caso de que sea por parte de la institución, ¿Quién es el responsable de proveerla?

- a) () Decano b) () Jefe inmediato
c) () Delegada de Personal d) () Otros (especifique)
- _____

12) ¿En cuál de los siguientes centros que se les señala a continuación recibe la capacitación?

- a) () En el INCE b) () En hoteles
c) () En las universidades d) () En centros colegiados
e) () Otros (especifique) _____

13) ¿Con qué frecuencia recibe usted la capacitación?

- a) () Mensual b) () Semestral
c) () Trimestral d) () Anual

14) Cuando usted se ha capacitado ha sido en la modalidad de:

- a) () Talleres b) () Cursos
c) () Otros (especifique). _____

15) ¿La capacitación recibida ha logrado cubrir sus expectativas?

- a) () Siempre b) () Casi siempre
c) () Casi nunca c) () Nunca

16) ¿Cuáles de los siguientes beneficios ha obtenido cuando se ha capacitado?

- a) () Desarrollo eficiente de sus capacidades y habilidades
b) () Actualización técnica profesional
c) () Transferencias
d) () Promociones
e) () Ascensos

17) ¿Le gustaría capacitarse?

- a) () Sí b) () No

18) En caso de que sea afirmativo, especifique las áreas.



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

A continuación se le presenta un instrumento que tiene como finalidad obtener información en relación al trabajo de investigación titulado Propuesta de Diseñar un Programa de Capacitación y Entrenamiento para el Personal Administrativo y Obrero adscrito al Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente; requisito para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos.

Los datos suministrados por usted serán tratados de manera estrictamente confidencial y utilizados con fines meramente investigativos.

De antemano agradezco su colaboración.

Atentamente,

Br. Willnora M. Rojas R.

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada pregunta que a continuación se le presenta:

- 6) Marque con una X la(s) alternativa(s) seleccionada(s).
- 7) Las respuestas que sean claras y letras legibles.
- 8) No es necesario que identifique el cuestionario.
- 9) Sea objetivo al responder cada uno de los ítems.
- 10) Las dudas consúltelas al aplicador del cuestionario.

PREGUNTAS

20) DATOS PERSONALES

e) Sexo: _____

f) Edad: _____

g) Cargo que desempeña: _____

h) Unidad Administrativa a la que está adscrito: _____

21) ¿Cuánto años tiene laborando en la institución?

- b) () 0 – 5 años b) () 6 – 11 años c) () 12 – 17 años
e) () 18 – 23 años e) () 24 – 29 años f) () 30 o más

22) Mencione en orden de importancia; todas las tareas que usted realiza en el cargo.

23) ¿Ha desempeñado otro cargo anteriormente?

b) () Sí

b) () No

24) En caso de que su respuesta sea afirmativa, especifique.

25) ¿Cuánto tiempo tuvo ejerciendo ese cargo?

b) () 0 – 5 años

b) () 6 – 11 años

c) () 12 – 17 años

d) () 18 – 23 años

26) ¿Cuál es su nivel de Instrucción?

b) () Primaria

b) () Secundaria

f) () T.S.U. d) () Diversificado

f) () Universitario

27) ¿Ha realizado estudios de cuarto nivel?

a) () Sí

b) () No

28) En caso de que su respuesta sea afirmativa, especifique.

29) ¿Cuál es su profesión?

30) Menciona todas aquellas habilidades y destrezas que usted domina.

31) ¿Has recibido cursos de capacitación?

b) () Sí

b) () No

41) En caso de que su respuesta sea afirmativo, especifique en que áreas.

42) ¿Tiene algunas recomendaciones y/o sugerencias a considerar en cuanto a la creación de un Programa de Capacitación y Entrenamiento para el Personal Administrativo y Obrero adscrito al Núcleo de Sucre?

GRACIAS!!!



UNIVERSIDAD DE ORIENT
DELEGACION DE PERSONAL
NÚCLEO DE SUCRE

Nº SOLICITUD - ORDEN DE PAGO

Fecha			Forma de Pago		Modificación	Monto total	Presup. Año			
13	05	2008	Una vez	<input checked="" type="checkbox"/>	Modifica la orden	Bs.F. 422,90	2008			
			En 1	porciones						
BENEFICIARIO					UNIDAD SOLICITANTE					
					DELEGACIÓN DE PERSONAL					
MOTIVO DEL PAGO										
SUPLENCIA REALIZADA AL SR. JOSÉ HERNÁNDEZ (PERMISO MÉDICO)										
LAPSO: 21/01/2008 AL 04/02/2008 (15 DÍAS)										
CARGO: VIGILANTE										
SUELDO: 845,80										
AS/JR										
Derivada de Orden de Compra-Servicios.Viáticos-Contrato-Acta-Etc.						Nº	De Fecha			
FECHAS DE PAGO										
Fecha	Monto	Fecha	Monto	Fecha	Monto	Fecha	Monto			
CONDICIONES										
Cheque Será:						El pago se hará en:				
Retirado por el Beneficiario			<input type="checkbox"/>			Retirado por persona Autorizada				
			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
Enviado al beneficiario			<input type="checkbox"/>			Depositado en cuenta corriente				
			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>				
Se acompañan: Facturas						<input type="checkbox"/>				
Recibos						<input type="checkbox"/>				
Resoluciones						<input type="checkbox"/>				
Otros						<input type="checkbox"/>				
FIRMAS AUTORIZADAS						CONTROL PREVIO				
Solicitado por.		Conformado por.		Páguese		Presupuesto	Contraloría Interna			
				Fecha:		Fecha:				
CODIGO DE EJECUCION							CTAS.PRESUPUESTARIA	CTAS.FINANCIERAS	DEBITOS	CREDITOS
Clave	Ubic.	Prog.	SubP	Tar.	Acti..	Det				



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
DELEGACION DE PERSONAL

NUCLEO DE SUCRE

N^a

SOLICITUD - ORDEN DE PAGO

Fecha	Forma de Pago	Modificación	Monto total	Presup. Año	
07 05 2008	Una vez <input checked="" type="checkbox"/> En 1 porciones	Modifica la orden	Bs.F. 2.761,68	2008	
BENEFICIARIO		UNIDAD SOLICITANTE			
		DELEGACIÓN DE PERSONAL			
MOTIVO DEL PAGO					
PARA CANCELAR DEUDA CORRESPONDIENTE AL PERSONAL OBRERO CONTRATADO CARÚPANO PERÍODO: ENERO-ABRIL 2008 CARGO: ASEADORA RELACIÓN LISTADO ANEXO AS/jr					
Derivada de Orden de Compra-Servicios.Viáticos-Contrato-Acta-Etc.			Nº	De Fecha	
FECHAS DE PAGO					
Fecha	Monto	Fecha	Monto	Fecha	Monto
CONDICIONES					
Cheque Será:			El pago se hará en:		
Retirado por el Beneficiario <input type="checkbox"/>	Retirado por persona Autorizada <input type="checkbox"/>		Bolívares <input type="checkbox"/>	Otra <input type="checkbox"/>	
Enviado al beneficiario <input type="checkbox"/>	Depositado en cuenta corriente <input type="checkbox"/>		Dollares <input type="checkbox"/>		
Se acompañan: Facturas <input type="checkbox"/> Recibos <input type="checkbox"/> Resoluciones <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>					
FIRMAS AUTORIZADAS			CONTROL PREVIO		
Solicitado por.	Conformado por.	Páguese	Presupuesto	Contraloría Interna	
		Fecha:	Fecha:		
CODIGO DE EJECUCION		CTAS.PRESUPUESTARIA	CTAS.FINANCIERAS	DEBITOS	CREDITOS

Clave	Ubic.	Prog.	SubP	Tar.	Acti..	Det				

Hoja de Metadatos

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/5

Título	Programa de Capacitación y Entrenamiento para el Personal Administrativo y Obrero adscrito al Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Año 2009.
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
	Rojas Rondón, Willnora M.	CVLAC
e-mail		willnorarojas@hotmail.com
e-mail		willnora_rojas@hotmail.com
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Capacitación, Entrenamiento, Organización, Personal

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/5

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Sociales	Gerencia de Recursos Humanos

Resumen:

La Gestión de Recursos Humanos es considerada por algunas organizaciones como una de las funciones principales dentro de las mismas, apoyándose en diferentes procesos que, siguiendo el enfoque sistémico se divide en los subsistemas de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control. La capacitación juega un papel importante en la formación profesional, institucional u organizacional; como proceso educativo, busca generar cambios de conducta que involucra la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos con el propósito de lograr metas comunes orientadas a la proyección de un modelo organizacional eficiente y eficaz. De allí, la importancia de que exista, un programa de capacitación y entrenamiento dirigido a todo el personal, que hace vida en una organización pública o privada, generando mayor seguridad y preparación al momento de confrontar los retos laborales que pueden presentarse en algún momento con buenos resultados. El presente trabajo de pasantías se realizó en la Delegación de Personal de la Universidad de Oriente – Núcleo de Sucre, donde se evaluaron las necesidades de capacitación y entrenamiento que presenta dicha dependencia, permitiendo la elaboración de un programa de capacitación y entrenamiento dirigido al personal obrero y administrativo de esta casa de estudio. Para esto se aplicaron 62 encuestas que permitieron la detección de las necesidades y en función de esto, la creación del programa mencionado anteriormente.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Delgado, Danny	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	10.167.596
	e-mail	
	e-mail	
Martínez, Luis	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	8.366.538
	e-mail	
	e-mail	
Gómez, Teodyfer	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	10.949.014
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2011	03	04

Lenguaje: español

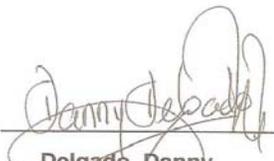
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

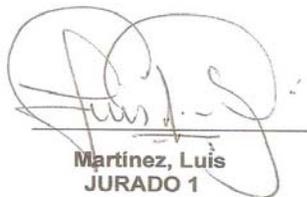
Yo, **Rojas R. Willnora M.**, como autora intelectual del presente trabajo de investigación autorizo a la universidad de Oriente a que publique en la totalidad el presente trabajo con fines educativos.



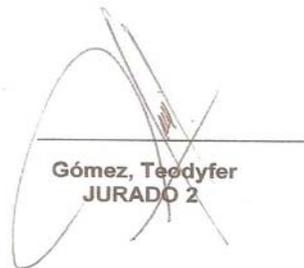
Rojas R., Willnora M.
AUTOR



Delgado, Danny
ASESOR



Martínez, Luis
JURADO 1



Gómez, Teddyfer
JURADO 2

POR LA COMISIÓN DE TESIS:
