



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

**ANÁLISIS DEL NIVEL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA AGENCIA DE EMPLEO DEL MINISTERIO
DEL PODER POPULAR PARA EL TRABAJO Y LA SEGURIDAD SOCIAL
CON SEDE EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE.
(AGOSTO - NOVIEMBRE 2007)**

**AUTORA:
Carmen Luisa Belmonte C.**

**ASESORA:
Lcda. Yecenia Santaella**

Trabajo de Grado modalidad investigación, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos.

Carúpano, octubre de 2008.

ANÁLISIS DEL NIVEL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA AGENCIA DE EMPLEO DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA EL TRABAJO Y LA SEGURIDAD SOCIAL CON SEDE EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE. (AGOSTO - NOVIEMBRE 2007).

APROBADO POR:

Firma del asesor:

Lcda. Yecenia Santaella

Firma del jurado:

Ms.Sc. Andelis Holder

Firma del jurado

Lic. José G. Muñoz

Este trabajo fue evaluado con la categoría de:

Carúpano, octubre de 2008

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
LISTAS DE TABLAS	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.....	4
1.1 Planteamiento Del Problema.....	4
1.2. Objetivos De La Investigación.....	10
1.2.1. Objetivo General	10
1.2.2. Objetivos Específicos.....	10
1.3 Justificación De La Investigación.	11
CAPITULO II	12
MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. Antecedentes De La Investigación.....	12
2.2. Bases Teóricas.....	15
2.2.1. Definiciones De Adiestramiento Y Capacitación.	15
2.2.2. Objetivos De La Capacitación.	18
2.2.3. Importancia De La Capacitación.....	19
2.2.4. Finalidad De La Capacitación.....	20
2.2.5. Planeación De La Capacitación.	21
2.2.6. Técnicas De Detección De Necesidades De Capacitación.	23
2.2.7. Métodos De Capacitación.	25
2.2.8. Ejecución De La Capacitación.....	26
2.2.9. Evaluación De Los Resultados De La Capacitación.....	28
2.3. Bases Legales	29
2.4. Identificación De La Institución.....	36
2.4.1. Reseña Histórica.....	36
2.4.2 Definición del Servicio Nacional de Empleo en Venezuela	39
2.4.3 Servicio Nacional de Empleo: Misión y Visión.....	40
2.4.4. Objetivo General.	40

2.4.5. Objetivos Específicos.....	41
2.4.6 Las Agencias De Empleo	42
2.4.7. Estructura Organizativa (Organigrama Estructural)	44
CAPITULO III	46
MARCO METODOLÓGICO	46
3.1 Tipo y Nivel de la Investigación.	46
Tipo de Investigación.....	46
Nivel de la Investigación.....	47
3.2. Población Y Muestra.....	47
3.3.Técnicas E Instrumentos De Investigación.	48
3.4. Procedimiento Para La Recolección, Presentación, Análisis E Interpretación De Datos.....	49
CAPITULO IV	51
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	51
CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	75

DEDICATORIA

Dedico muy especialmente a:

- Mi madre, pilar fundamental de este logro, sus consejos y ayuda constituyeron las bases para alcanzar esta meta.

- Mis hijos: Ranses, Roraima y Rainier, quienes conforman mi grupo familiar y constituyen la razón de ser de mi existencia.

- A mi esposo, Argenis Rodríguez por su apoyo constante e incondicional, sin él hubiese sido imposible lograr este objetivo final, con sus constantes consejos entendí la importancia de llegar a la culminación de mi carrera.

- A Florvidia Rodríguez “mi hermana mayor”, en momentos muy difícil ayudó a llevar mi carga, sus orientaciones, ayuda y estímulos algunas veces fueron determinantes para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Padre todopoderoso, a su hijo Jesucristo y al Espíritu Santo, mi único DIOS creador de todas las cosas y arquitecto del Universo, bajo su tutoría basé toda mi inspiración.

Al constante consejo de Argenis Rodríguez, en algunos momentos muy fuertes pero con mucho amor, lograron impulsarme a un feliz término de una de mis tantas metas. ¡Amor muchas gracias!

A la Licenciada Yecenia Santaella, por ofrecerme su apoyo, brindarme confianza y proporcionar las mejores ideas y sugerencias para la culminación exitosa de este trabajo a pesar de sus inconvenientes de salud, que no fueron obstáculos para mantenerse a mi lado hasta el final.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a la feliz culminación de esta investigación y muy especialmente al Ingeniero Guillermo Rojas, quien a pesar de sus múltiples obligaciones siempre está dispuesto a tender la mano amiga a sus semejantes.

“A todos Gracias por este triunfo”

LISTAS DE TABLAS

Cuadro N° 1 Relación entre género y nivel educativo del personal administrativo Agencia de Empleo.	51
Cuadro N° 2 Edad del personal administrativo de la Agencia de Empleo	53
Cuadro N° 3 Antigüedad del personal administrativo de la Agencia de Empleo	54
Cuadro N° 4 Relación entre cargos desempeñados y nivel educativo del personal administrativo de la Agencia de Empleo.	55
Cuadro N° 5 Requisitos exigidos por la Agencia de Empleo para el desempeño de los cargos.	56
Cuadro N° 6 Condición laboral de los empleados de la agencia de empleo.	57
Cuadro N° 7 Capacitación realizada por el personal de la Agencia de Empleo desagregada por tipos de cargos.	59
Cuadro N° 8 Incidencia de la capacitación en el desempeño laboral de los empleados de la Agencia de Empleo.	60
Cuadro N° 9 Métodos utilizados en la capacitación de los empleados de la Agencia de Empleo.	61
Cuadro N° 10 Calificación de la capacitación recibida por parte de los empleados de la Agencia de Empleo.	62
Cuadro N° 11 Contribución de las funciones desempeñadas por los trabajadores con el cumplimiento de los objetivos institucionales	63
Cuadro N° 12 Requerimientos de capacitación por parte de los empleados de la Agencia de Empleos.	65
Cuadro N° 13 Áreas de Requerimientos de capacitación por parte de los empleados de la Agencia de Empleo.	66
Cuadro N° 14 Oportunidades de ascenso por parte de la Agencia de Empleos desagregada por tipos de cargos.	67

ANÁLISIS DEL NIVEL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA AGENCIA DE EMPLEO DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA EL TRABAJO Y LA SEGURIDAD SOCIAL CON SEDE EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE. (AGOSTO - NOVIEMBRE 2007).

**Autor: Carmen Luisa Belmonte C.
Asesora: Lcda. Yecenia Santaella**

RESUMEN

En la presente investigación se realiza un análisis del nivel de capacitación del personal administrativo de la Agencia de Empleo del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad social, con sede en Cumaná, Estado Sucre (Agosto – Noviembre 2007). Se planteó como objetivos describir el nivel de conocimiento, habilidades y destrezas del personal administrativo que labora en esta agencia de empleo; las áreas prioritarias hacia dónde debe orientarse la formación; necesidades de entrenamiento y requerimientos exigidos para su contratación. La metodología aplicada se basó en un estudio de campo con un nivel descriptivo. La recolección de datos se llevó a cabo utilizando la entrevista estructurada en su modalidad cuestionario, aplicada a una población de siete empleados. Los resultados más resaltantes que arrojó la investigación se expresan en: el 71,42% de la población no posee cursos de capacitación, mientras que el restante 28,58% manifestaron haber realizado cursos por iniciativa propia. Igualmente, el 85,71% considera insuficiente la capacitación recibida. Entre las conclusiones más relevantes arrojadas por el estudio se destacan: existencia de discrepancia entre el grado académico de los empleados de mayor rango y los cargos que desempeñan, bajo nivel de exigencia en relación con los requisitos demandados para la ocupación de los cargos e inexistencia de una política de capacitación dirigida al recurso humano. Por estas razones, se recomienda realizar programas de capacitación a los trabajadores y trabajadoras, así como considerar el grado de conocimiento, habilidades, destrezas y cualidades como aspectos de gran importancia para el ascenso del personal.

Palabras Claves: capacitación, cargos, adiestramiento, conocimientos, habilidades, destrezas .

INTRODUCCIÓN

Dentro de la sociedad moderna, las organizaciones públicas y privadas se han visto en la imperiosa necesidad de desarrollar políticas dirigidas a aumentar la eficiencia y el rendimiento de su personal; por cuanto han entendido que el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo de sus recursos humanos, representan el elemento clave para la supervivencia y crecimiento dentro de un mercado globalizado y altamente competitivo.

El planteamiento antes expuesto, es avalado por la opinión de los especialistas en materia de gerencia empresarial a nivel mundial, quienes coinciden en señalar que las organizaciones exitosas, es decir aquellas que han alcanzado un sitio importante en los mercados internacionales, se han caracterizado por realizar grandes inversiones en la preparación y calificación de su personal. Esta tendencia, dirigida a proporcionarles las herramientas intelectuales a los trabajadores, ha sido más generalizada en los países desarrollados; siendo ésta una de las principales causas del alto rendimiento observado en el desempeño laboral y en la productividad de las empresas ubicadas en dichos países.

La capacitación del personal permite aportar al trabajador métodos y técnicas dirigidas a fortalecer y mejorar su desempeño; garantizándole simultáneamente al empleador aumentar su productividad y obtener ventajas competitivas en el mercado global. De igual manera, constituye un elemento valioso en pro del crecimiento del trabajador en la organización, al facilitar el éxito y salir airoso de las dificultades que en la institución se originan. Sólo se requiere que al poner en práctica el proceso se incluya una amplia variedad de actividades que se relacionan con el hecho de informar en lo referente a las políticas de la empresa en relación al puesto, motivar y evaluar su desempeño, y proporcionar la orientación necesaria para alcanzar la satisfacción laboral.

En consecuencia, el recurso humano, representa el elemento principal para llevar a cabo cualquier actividad productiva. Por tal razón, si no se cuenta con trabajadores entrenados y capaces, sería prácticamente imposible desarrollar los programas, cumplir con los objetivos y metas, y nunca se alcanzaría la visión organizacional. Esto constituye una verdad inobjetable, por cuanto ningún sistema administrativo, productivo o gerencial es mejor que los hombres que lo conforman. Por lo tanto, un organismo que no entrene a su personal, difícilmente podría cumplir con las exigencias del entorno y mucho menos permanecer en un nivel aceptable de competitividad.

Dada la importancia y trascendencia de esta materia para todo tipo de organización, en el presente trabajo de investigación, se pretende realizar un análisis de la capacitación del recurso humano que se desempeña en la Agencia de Empleo ubicada en la ciudad de Cumaná del Estado Sucre, Institución de Servicio Público, adscrita a la Dirección General de Empleo del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social. El informe final del trabajo de grado está conformado por cuatros (04) capítulos, estructurados de la siguiente manera:

CAPITULO I: El problema y sus Generalidades. En el que se indica el planteamiento del problema, la justificación, y los objetivos de la Investigación.

CAPITULO II: Marco Teórico. Contentivo de los antecedentes del tema, bases teóricas, identificación de la institución: reseña histórica, naturaleza, objetivo general y específicos, y la estructura organizativa.

CAPITULO III: Marco Metodológico, donde se especifica el diseño y nivel de la investigación, la población, técnicas para la recolección de datos, procedimiento para la recolección de datos, presentación y análisis de los resultados.

CAPITULO IV: Presentación de los resultados, en el cual se hace un análisis basado en la estadística descriptiva, donde se muestran en cuadros de frecuencia

absoluta y relativa los resultados de la aplicación del instrumento diseñado para dar respuesta a las interrogantes y objetivos planteados en la presente investigación.

Finalmente, se mencionan las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas que sirvieron de soporte teórico además de los anexos requeridos que le dan sustento al trabajo realizado.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 Planteamiento Del Problema

Dentro de los aspectos fundamentales que definen a las organizaciones modernas se encuentran las grandes y continuas transformaciones que se están produciendo, tanto en su ámbito organizativo como en su entorno social. En tal sentido, el macroambiente en el cual se desenvuelven, está signado por el proceso de globalización, caracterizado por el desarrollo de la tecnología, fundamentalmente aquellas dirigidas a la información y la comunicación; la integración económica de las naciones, la eliminación de las barreras arancelarias y la conformación de una sociedad basada más en el conocimiento que en el capital.

Estos cambios que han venido experimentando la sociedad moderna han sido tan radicales que Chiavenato (2004), los describe de la siguiente manera:

El mundo experimenta transformaciones revolucionarias que están cambiando el modo de operar de las organizaciones. Empresas, productos, servicios y personas que no entren en estas transformaciones se tornarán obsoletas con rapidez... La tecnología opera como un verdadero desestabilizador de las instituciones, frente a su fuerte efecto innovador, desequilibrando las estructuras vigentes, solucionando muchos problemas y creando situaciones enteramente nuevas que, a su vez, traen problemas nuevos y diferentes (p.139-140).

En efecto, el desarrollo económico y tecnológico mencionado, ha generado también cambios en la estructura interna de las organizaciones, donde se han implantado modelos gerenciales y organizacionales fundamentados en la flexibilidad, descentralización, horizontalidad, trabajo en equipo, liderazgo compartido, motivación basado en resultados; lo cual ha revolucionado el trabajo, permitiendo la

modernización y facilitación de sus procesos productivos o de servicios y administrativos; también ha generado la necesidad de que los empleados modifiquen, incrementen y mejoren su calificación técnica, formación profesional y personal.

Como consecuencia de las innovaciones mencionadas, se ha generado una agresiva competencia entre las organizaciones, el cual no está fundamentado única y exclusivamente en el factor relativo a la calidad de los productos o servicios, sino también en el desarrollo de los recursos humanos; llegando inclusive al extremo de que muchos autores lo consideren como el activo más valioso de la organización. En éste orden de ideas, Villegas (1997) afirma que: “Desde cualquier ángulo que se enfoque el funcionamiento organizacional, siempre se concluirá que el factor humano es el recurso fundamental” (p. 3)

Los argumentos antes expuestos han conllevado a las instituciones públicas y privadas a dedicar mayor atención a la preparación y desarrollo de sus recursos humanos, a fin de elevar su nivel de conocimientos, habilidades y destrezas, tendientes a conformar un grupo de personas calificadas, capaces de desarrollar un desempeño efectivo, lo cual permitirá satisfacer la demanda de un mercado de bienes y servicios que se torna cada vez más exigente.

De ahí que, las organizaciones modernas han entendido la inversión en el mejoramiento del personal como un elemento fundamental para alcanzar el éxito comercial y organizacional. De tal manera, la capacitación y el adiestramiento dan origen a la especialización del recurso humano, lo cual constituye una ventaja competitiva en el mundo actual.

Asimismo, la capacitación proporciona una mayor eficiencia en los procesos administrativos, permitiendo desarrollar actitudes más positivas hacia el trabajo, la gente y la sociedad. Adicionalmente, contribuye a mejorar la imagen institucional, al contar con un recurso humano identificado con la misión, visión,

valores y principios organizacionales, los cuales transmite a su entorno, logrando la motivación y participación necesaria para generar un clima organizacional favorable.

Por otra parte, al aumentar los conocimientos, habilidades y destrezas, en los miembros de una organización, producto de la capacitación, también se eleva la satisfacción del trabajador al desarrollar mejor sus funciones, esto permite crear un escenario propicio e ideal que facilita el proceso comunicacional en la empresa, lo cual facilita una adecuada relación interpersonal entre los trabajadores y sus superiores. Todo esto puede traducirse en un ambiente fluido de cordialidad y un excelente clima laboral, donde disminuyan las tensiones y los conflictos; dando lugar a la agilización en la toma de decisiones y soluciones de problemas.

La inversión en la gerencia de recursos humanos y en particular en los aspectos referidos a la formación, debería ser aún más importante en las instituciones públicas, debido al alto grado de responsabilidad que tiene el Estado en la prestación de servicios capaces de satisfacer las necesidades de la población. En este sentido, la opinión de los estudiosos en la materia, coincide en señalar que las deficiencias que se observan en la prestación de los servicios públicos es consecuencia directa de la ausencia de un personal debidamente calificado, capaz de internalizar la responsabilidad social del cargo que ejecuta e instrumentar las políticas y acciones dirigidas a la prestación del servicio con eficiencia.

En síntesis, una adecuada política de capacitación puede generar las condiciones óptimas para la aplicación de conocimientos específicos relativos al trabajo, desarrollar actitudes dirigidas a responder a las necesidades de la organización, del ambiente y el desarrollo de habilidades específicas que permitan la ejecución eficiente de sus labores. Todo lo cual conduciría al aumento de la eficiencia, motivación de los trabajadores, incremento del rendimiento laboral, competitividad y calidad empresarial.

No obstante, a la importancia atribuida a la capacitación del personal, todavía es posible encontrar en algunas organizaciones mucha resistencia a adoptar estrategias, políticas y dirigir recursos financieros hacia esta actividad, básicamente porque no consideran importante la capacitación. Otras asumen que ésta es una responsabilidad de cada trabajador y la gran mayoría no percibe la relación costo-beneficio que puede generar contar con un personal altamente calificado. Como constatación de esta situación se puede citar el artículo escrito por Holtz (2008) quien afirma que "...hemos visto numerosas plataformas de sistemas fracasar porque no se invirtió un 0,5 por ciento de lo que les costó el sistema en preparar a la gente emocionalmente para el cambio" (p.1).

Las dificultades son más notorias, cuando la alta gerencia no tiene pleno dominio sobre la trascendencia e importancia que reviste la formación y calificación de sus empleados, sobre su condición humana, sus necesidades de crecimiento, realización y motivación. Cuando se niegan estos valores, por lo regular se genera frustración e impotencia en el trabajador, lo cual se traduce en un bajo rendimiento laboral y en una actitud hostil o de ninguna cooperación y motivación por el trabajo que realiza.

Considerando los señalamientos anteriores debe enfatizarse que el presente trabajo de investigación centra su atención en la Agencia de Empleo, concebida como una Institución de Servicio Público, adscrita a la Dirección General de Empleo del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social, antiguo Ministerio del Trabajo. En la actualidad existen 29 agencias en todo el territorio nacional, de las cuales funcionan cuatro en los estados orientales en Anzoátegui, Bolívar, Monagas y Sucre. Ésta última entidad funciona en la ciudad de Cumaná, capital del Estado desde el mes de septiembre del año 2006 (Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social, 2008).

Las agencias de empleo fueron creadas con base en el artículo 598° de la Ley Orgánica del Trabajo (Tu Gente.com, 2008), en la cual se conciben como una entidad dependiente del Ministerio del ramo con la función de “... coordinar la oferta y la demanda de trabajo, buscando por todos los medios posibles y activamente, para los trabajadores el empleo conveniente y para los patronos los trabajadores competentes” (p.1).

Dentro de sus objetivos estratégicos, se encuentran: procurar la inserción del trabajador desocupado, realizando cruces entre la oferta y demanda; dirigir acciones de orientación y capacitación que ayude al trabajador a ubicarse en mejores condiciones en el mercado de trabajo; brindar asistencia técnica sobre los procedimientos para la obtención de los beneficios del paro forzoso y atender los requerimientos de mano de obra calificada del sector público y privado. (Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social, 2008).

En virtud de lo antes expuesto, se puede determinar que esta dependencia pública tiene un importante reto, dada la función social que cumple, donde debería ser una institución pionera en el desarrollo de la tecnología de la información, que le permita contar con una base de datos computarizada sobre la oferta y demanda de empleos en la región, para dar una respuesta efectiva a las necesidades, tanto de los trabajadores como del sector empleador público y privado.

Igualmente, requiere de un recurso humano en permanente adiestramiento y capacitación, que pueda potenciar el logro de los objetivos organizacionales. En términos concretos, debería contar con una política de entrenamiento y capacitación del personal, en la cual se establezcan metas reales, capaz de reforzar las potencialidades, promover la igualdad, estimular la cooperación, comunicación y mejorar el rendimiento en el desempeño del personal. Todo lo cual contribuiría al logro de un clima laboral adecuado, al promover el sentido de pertenencia y con esto la identificación del personal con la misión y visión de la organización.

En virtud de los argumentos antes expuestos, la presente investigación se plantea analizar la situación de la capacitación de los recursos humanos en una institución pública de gran relevancia social, como lo es la Agencia de Empleo, adscrita a la Dirección General de Empleo del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social, con sede en Cumaná Estado Sucre, a fin de determinar los procesos de capacitación, lo cual es de suma importancia en virtud de los objetivos derivados de su función social, ligada a uno de los factores más importantes de la economía regional y nacional, como lo es la ejecución de acciones dirigidas a estimular y controlar la oferta y demanda de empleo.

Dada la importancia que reviste en una institución de esta naturaleza el estudio sobre el entrenamiento, capacitación y desarrollo humano, y considerando la trascendencia del carácter social que desempeñan las agencias de empleo, la presente investigación se plantea analizar los elementos relacionados al proceso y características de la capacitación en la institución mencionada, así como las áreas prioritarias y requerimientos exigidos para la contratación del recurso humano en la institución antes especificada.

Los planteamientos antes señalados se pueden formular en una gran interrogante: ¿La Agencia de Empleo con sede en Cumaná desarrolla una política de capacitación y entrenamiento para su recurso humano?

De ésta se derivan las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer el personal administrativo de la agencia de empleo con sede en Cumaná para cumplir de manera satisfactoria con las funciones inherentes al cargo que desempeñan?

¿Cuáles son las áreas hacia dónde debe orientarse el proceso de capacitación de los empleados de la Agencia de Empleo-Cumaná?

¿Cuáles son los requisitos que exige la Agencia de Empleo para contratar el recurso humano?

¿Cuáles son las necesidades de formación que presenta el personal administrativo adscrito a la Agencia de Empleo (Ministerio del Trabajo) sede Cumaná?

1.2. Objetivos De La Investigación.

1.2.1. Objetivo General

Analizar el nivel de capacitación del personal administrativo que presta servicios en la Agencia de Empleo adscrita a la Dirección General de Empleos del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social con sede Cumaná, Estado Sucre.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- Describir el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas del personal de la agencia, para cumplir de manera satisfactoria con las funciones y actividades inherentes al cargo que desempeñan.
- Identificar las áreas prioritarias hacia dónde debe orientarse el proceso de formación.
- Definir los requerimientos que exige la Agencia de Empleo para contratar al recurso humano
- Determinar las necesidades de entrenamiento que presenta el personal administrativo adscrito a la Agencia de Empleo (Ministerio del Trabajo) sede Cumaná.
-

1.3 Justificación De La Investigación.

Las razones que justifican la presente investigación, se resumen en que los resultados arrojados, podrá serle útil al Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social, para desarrollar los aspectos indicados en:

- La identificación de las necesidades concretas de calificación del personal, lo cual puede apoyar la aplicación de métodos y técnicas apropiadas y encauzar los recursos hacia las áreas de atención prioritarias, pudiendo generar la maximización de la inversión y el tiempo disponible para desarrollar dichas acciones, logrando de esta manera un mayor nivel de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos planteados.
- Conocer las necesidades de adiestramiento de su personal y en función de ello, desarrollar un programa de formación que podría beneficiar a los empleados actuales y futuros, por cuanto permitirá que eleve su nivel de calificación y con esto el desempeño de sus actividades, al mismo tiempo que experimentará un crecimiento en su formación personal y profesional. Por otro lado, constituirá un estímulo significativo, que permitirá mejorar la comunicación, relaciones interpersonales y el clima organizacional.
- Promover este tipo de estudios en toda la red de agencias a nivel nacional, con el propósito de optimizar la prestación de este servicio en todo el país.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes De La Investigación.

Sobre el tema objeto de estudio de la presente investigaciones se han realizado algunas investigaciones cuyas referencias se exponen a continuación:

En el año 2005 Mirtha Pérez y Norvis Torres, realizaron su trabajo de grado para obtener el título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas, el cual fue titulado: “Análisis de la Capacitación del Personal Fijo en la Empresa ASCA, Ubicada en Maturín, Estado Monagas. La investigación que se efectuó fue descriptiva y de campo, utilizándose como métodos para la obtención de la información la observación directa y la aplicación de una entrevista estructurada a todo el personal fijo de la organización.

Los principales resultados se pueden expresar en la existencia de carencias en cuanto al significado de capacitación que tienen los empleados de la empresa en estudio; lo que revela que los mismos reducen la capacitación en una labor específica, aparte presentan poca iniciativa de querer potenciar sus conocimientos y desarrollo personal, impidiéndole tener una visión más amplia de nuevas formas de ver y hacer las cosas.

Dentro de las principales conclusiones y recomendaciones se destaca la necesidad de orientar a los directivos de la empresa y a su personal a tomar medidas que se inclinen a obtener nuevas concepciones permitiendo el desarrollo primeramente del ser humano, generando así beneficios para la empresa; así como la necesidad de desarrollar un programa coordinado de capacitación, donde la atención no sólo se centre en la parte técnica, sino que se pueda tomar en cuenta los

requerimientos y necesidades del talento humano que se desempeña en la misma, de manera que este pueda cumplir con sus asignaciones de forma efectiva y a la vez poder contar constantemente con nuevos conocimientos.

En el año 2004 Maribeth Brito y María Ruiz realizaron su trabajo de grado, modalidad investigación, para obtener el título de Licenciadas en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas, el cual fue titulado: “Análisis del Proceso de Adiestramiento que se Aplica al Personal Administrativo del Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE)-Monagas de Acuerdo a los Principios de Calidad Total”. Se hizo una investigación de campo, de nivel descriptivo, con una población de veinticuatro trabajadores, divididos en siete (7) supervisores y diecisiete (17) empleados, utilizando como instrumento para recabar la información necesaria un cuestionario.

En la investigación se concluyó que la institución toma en cuenta la evaluación de desempeño para determinar las debilidades y fortalezas del personal; los responsables del proceso de adiestramiento son los supervisores; los principios que más se adaptan para obtener calidad es el mejorar continuamente y por siempre, crear constancia en el propósito, en el mejoramiento del producto y servicio, instituir modernos métodos de supervisión como también la capacitación en el trabajo, y por último, implantar un vigoroso programa de capacitación y automejoramiento para todo el personal. Se recomienda reactivar los programas de adiestramiento de forma más frecuente, señalar a un personal responsable que guíe las pautas del mismo y que vele por el cumplimiento de las normativas, como establecer criterios de evaluación específicos después del adiestramiento.

En el año 2003 Yecenia Santaella y María Velásquez realizaron su trabajo de grado, modalidad investigación, para obtener el título de Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, Carúpano. El mismo fue titulado “Evaluación del Proceso de Capacitación al Personal Administrativo del

Instituto Universitario de Tecnología, Carúpano, Estado Sucre” y se planteó como objetivos: 1) determinar la reacción de los capacitados en relación con instructores, temas, participantes, recursos, coordinación y espacio físico; 2) Determinar el aprendizaje de los empleados en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas desarrolladas y/o reforzadas; 3) definir el comportamiento de los participantes con relación a la aplicación de los conocimientos, modalidades y condiciones del entorno para transferir el aprendizaje, influencia y expectativas generadas; 4) establecer los resultados obtenidos en cuanto a utilidad institucional, personal y la relación costo-beneficio.

El procedimiento metodológico utilizado para la realización de estudio en referencia se enmarcó dentro de los estudios descriptivos, con un diseño de campo. Se aplicó un cuestionario a una muestra de 103 trabajadores administrativos, obteniéndose como principales resultados: todos los entrevistados emitieron opinión positiva sobre el desarrollo del programa de capacitación, por cuanto adquirieron nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, las cuales aplican en el campo laboral. Los problemas que se detectaron se resolvieron satisfactoriamente, lográndose así brindar beneficios personales e institucionales, determinándose que el programa que se aplicó fue un éxito en la medida en que se lograron los objetivos propuestos. A raíz de esto las autoras proponen un proceso de capacitación constante, el cual permita mejorar continuamente las destrezas y habilidades antes expuestas.

En el año 2001, María Granados realizó su trabajo de grado, modalidad investigación, para obtener el título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas, el cual fue titulado: “Análisis del Proceso de Capacitación del personal Empleado de la Distribuidora Polar del Sur C.A. (DIPOSURCA), Maturín, Estado Monagas, 2001. Metodológicamente se abordó el estudio a través de un diseño de campo con un nivel descriptivo.

La información se obtuvo aplicando un cuestionario a una población de 119

empleados que laboran en la empresa. Se pudo concluir que DIPOSURCA realiza frecuentes programas de capacitación para su personal empleado a través de organizaciones públicas y privadas. No obstante, una vez finalizada la capacitación, no se implementan mecanismos que permitan evaluar los conocimientos adquiridos. Razones por las cuales las autoras recomiendan: 1) crear una unidad de capacitación para dar mayor énfasis y orientación sobre las necesidades de capacitación y formar personas idóneas para capacitar a otros en mismo ramo; 2) planificar conjuntamente con la empresa seleccionada para aplicar la capacitación para el logro de los objetivos establecidos; 3) aplicar una evaluación del aprendizaje mínimo tres meses después de haber participado en un plan de capacitación.

2.2. Bases Teóricas.

2.2.1. Definiciones De Adiestramiento Y Capacitación.

Entre los autores consultados no existe un criterio unánime sobre lo que 18
entenderse por dichos conceptos. Así tenemos que en lo referente a adiestrar
Ayala (2004) lo entiende de la siguiente manera, “Acción destinada a desarrollar
habilidades y destrezas del colaborador, con el propósito de incrementar la eficiencia
en su puesto de trabajo” (p.1)

Por el contrario, Chávez (2005) define el adiestramiento en los siguientes
términos:

Consiste en proporcionar y/o fortalecer los conocimientos que el
individuo necesita para su eficiente desempeño en el desarrollo de sus
actividades laborales, de acuerdo con lo cambios tecnológicos, los
nuevos requerimientos de procesos de trabajo de la organización y de
las presiones cambiantes de las actividades modernas (p.10).

Como puede observarse, Ayala (2004) centra al adiestramiento en el área del
desarrollo de las habilidades y destrezas, la mejora de las capacidades psicomotoras

del trabajador; en cambio Chávez (2005), fija la atención en el área del conocimiento, lo cual significa que le asigna mayor importancia a la propiedad intelectual, con lo cual se establece un alcance más amplio, por cuanto entiende que en el proceso de adiestramiento considera tanto aspectos físicos como mentales.

En relación con la definición de capacitación, Hill y otros (2003) la definen como:

una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno (p. 1)

En concordancia con la definición anterior, Ayala (2004), concibe la capacitación como:

un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral. (p. 1)

En contraste con los autores antes señalados, Dessler (2001), define la capacitación como “el proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo” (p. 249).

En los conceptos mencionados puede observarse que los dos primeros conciben a la capacitación como un mecanismo que busca el mejoramiento continuo y permanente del personal, de tal manera que le garantice mejorar constantemente el desempeño laboral; mientras que en el segundo, simplemente se concibe como un instrumento para adaptar a los nuevos empleados a las rutinas que conforman su área de responsabilidad, con lo cual se vincula más a lo que otros autores definen como inducción o adiestramiento.

Por otra parte, mientras que Hill y otros (2003) y Ayala (2004) entienden la capacitación como el resultado de un ejercicio altamente racional y reflexivo, dirigido a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes, Dessler (2001) ubica a la capacitación exclusivamente en el campo del desarrollo de las habilidades.

En lo que se refiere a la definición de capacitación, Ayala (2004), plantea que debe entenderse como:

...la gestión integrada e integral del desarrollo personal de los funcionarios y demás colaboradores, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia; propiciando la competitividad de la empresa, implica la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa. (p. 1)

Como puede observarse, se define capacitación como un concepto que describe un proceso integral, abarcando la adquisición del conocimiento, formación del carácter, disciplina y la acumulación habilidades y destrezas requeridas para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades. En tal sentido, tiene una orientación hacia el futuro, por cuanto busca la preparación del hombre para afrontar responsabilidades que tienen que ver con el ascenso del trabajador en la escala de posiciones dentro de la organización.

Para Mendoza (1986), la capacitación es una aptitud que permite desarrollar la capacidad de cumplir convenientemente tareas o trabajos y que requiere de un entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad; mientras que el adiestramiento es una acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas en un trabajador con el propósito de aumentar la eficiencia en su trabajo.

En síntesis, respetando los criterios de los conceptos sobre adiestramiento, capacitación y desarrollo de los autores antes presentados, para los efectos de la presente investigación, se entenderá por inducción la información de carácter previa

que recibe un trabajador sobre las tareas a desempeñar en el momento de su ingreso a la empresa; la capacitación se abordará en los términos planteados por Hill y otros (2003) y Ayala (2004), como el resultado de un proceso integral dirigido a proporcionar conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes al trabajador, capaces de mejorar su desempeño.

En este sentido, la capacitación incluye el adiestramiento, el cual es un concepto más restringido, que comprende la aplicación de métodos para generar dichas habilidades y destrezas. Finalmente, deben entenderse el desarrollo como el proceso continuo capaz de generar formación integral, que preparar al trabajador no sólo para puestos actuales, sino para enfrentar los retos futuros que le puede brindar la organización dentro de su escala de posiciones.

2.2.2. Objetivos De La Capacitación.

En términos generales, el objetivo fundamental de la capacitación consiste en proporcionar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes a los trabajadores, a través de un proceso de enseñanza aprendizaje, que le permite mejorar su desempeño laboral actual y futuro dentro de la organización, garantizando una mayor calidad y productividad en el ejercicio de sus funciones. En tal sentido, Chiavenato (2004), plantea, que entre los objetivos principales de la capacitación figuran:

- Proporcionar al personal los conocimientos necesarios para la ejecución inmediata y futura de las diversas tareas peculiares de la organización.
- Ofrecerle al empleado oportunidades y condiciones óptimas para el continuo desarrollo de sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Crear un clima organizacional favorable para el desarrollo en los miembros de la organización de una actitud proclive hacia la superación y formación del personal, capaz de motivarlo y hacerlos

más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

-

La capacitación generalmente debe formar parte de las políticas estratégicas desarrolladas por la alta gerencia, las cuales se concretan en los planes operativos que implementan las unidades encargadas de la dirección de los recursos humanos. Su contenido y alcance dependerá de las exigencias o necesidades experimentadas por la organización en el cumplimiento de sus objetivos y metas previstas en el plan estratégico general.

2.2.3. Importancia De La Capacitación.

Ayala (2003) dice que, la capacitación y desarrollo de los recursos humanos representa una de las herramientas más importantes con que cuenta la gerencia moderna, por cuanto constituye el mecanismo a través del cual se puede obtener personal calificado y productivo, que resultan indispensable para garantizar el éxito de una organización dentro del mercado competitivo y globalizado que caracteriza el entorno empresarial actual. Asimismo, los cambios tecnológicos y gerenciales que envuelven a la administración contemporánea, exige de una constante renovación en los conocimientos, habilidades y destrezas de los operadores de los sistemas que sirven de soporte a la actividad administrativa, los cual es posible alcanzar mediante efectivos programas de capacitación y desarrollo de personal.

Para las empresas u organizaciones modernas, la capacitación y desarrollo de recursos humanos viene a ser una de las ventajas competitivas donde se soporta su acción. En términos concretos, la capacitación brinda a las organizaciones un conjunto de beneficios, entre los cuales se destacan:

- Propicia un aumento en la productividad y rentabilidad.
- Aumenta el nivel técnico y científico en las actividades organizacionales.

- Permite una mayor identificación e internalización del trabajador con la misión y visión.
- Mejora la relación y comunicación entre jefes y subordinados.
- Permite manejar razonablemente los conflictos.
- Ayuda a la gerencia en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Estimula la confianza, la posición asertiva y el desarrollo del personal.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

En síntesis, la capacitación y el desarrollo son esenciales para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo presente y futuro, e igualmente constituye un instrumento fundamental para efectuar los planes de carrera, transferencias, promociones y cambios originados por nuevas tecnologías.

2.2.4. Finalidad De La Capacitación.

Ayala (2003), plantea que el proceso de capacitación de personal debe generar los siguientes resultados:

- ❖ **Transmisión de Información:** dirigido a la distribución de información entre los entrenados con un contenido diseñado para el logro de objetivos claramente definidos en un programa formal. La información que se transmite es genérica y debe estar referida al trabajo: información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, sus políticas y reglamentos, entre otras. Debe cubrir también la transferencia de nuevos conocimientos.
- ❖ **Desarrollo de Habilidades:** que comprende generar y perfeccionar artes, pericias, así como también conocimientos relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado

de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

- ❖ **Desarrollo o Modificación de Actitudes en General:** Se refiere al cambio de conductas que permite reforzar valores positivos en el trabajador, aumentando la motivación, desarrollo de la sensibilidad y el compromiso para con la institución.

2.2.5. Planeación De La Capacitación.

Hill y otros (2003), argumentan que desarrollar un programa de capacitación requiere de una planeación de las actividades y procesos que deben seguirse para garantizar que se cumpla la sistematización del proceso y la evaluación de los resultados e impacto, así como los posibles correctivos, en caso de que se determine desviaciones durante su ejecución.

A continuación se expondrán todos los aspectos que debe contener esta planeación, los cuales constituyen los elementos que debe incluir un proceso de planificación y que serán desarrollados a lo largo del marco teórico de la presente investigación.

En este sentido, la planeación de la capacitación debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Enfoque de una necesidad específica, la cual se determina con la detección de necesidades.
- Definición clara de los objetivos de la capacitación y desarrollo: deben formularse objetivos claros y precisos, de manera que permita especificar los resultados que se persiguen con el programa de capacitación. Estos objetivos deben ser medibles, realistas y contemplar el tiempo en el cual se lograrán.
- División del trabajo a desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos: que permita un desarrollo secuencial y sistémico del proceso de capacitación.

- Determinación del contenido de la capacitación y desarrollo: éste se constituye de acuerdo con la evaluación de las necesidades y los objetivos de aprendizaje. Cada módulo, paquete o ciclo debe especificar las enseñanzas de habilidades que permitirá, el aprendizaje que proporcionará y el cambio de actitudes que generará su aplicación.
- Elección de los métodos de capacitación y desarrollo y la tecnología disponible: elegir el método adecuado para el desarrollo de la capacitación, el cual debe tomar en consideración la relación costo-efectividad, contenido del programa, posibilidades o limitaciones de las instalaciones con que se cuenta, preferencias de los participantes y facilitador y los principios de aprendizaje que se emplearán (participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación).
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación y desarrollo, como tipo de entrenados o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos y herramientas necesarias, materiales y manuales.
- Definición de la población objeto de estudio, es decir, el personal que va a ser formado, considerando: número de personas, disponibilidad de tiempo, grado de habilidad, conocimientos y actitudes, características personales del comportamiento.
- Lugar donde se efectuará la capacitación y desarrollo, considerando las alternativas, en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la organización o fuera de ella.
- Periodicidad de la formación, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

2.2.6. Técnicas De Detección De Necesidades De Capacitación.

El diagnóstico de las necesidades de capacitación puede ser efectuado a partir de algunas técnicas de recolección de información. Debe entenderse por técnicas el conjunto de procedimientos y recursos que se utilizan para diagnosticar tales necesidades.

Dessler (1996) menciona dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación: **el análisis de las tareas** y del desempeño. La primera, dirigida a los nuevos empleados, consiste en analizar detalladamente los requerimientos del puesto, con el objeto de conocer las habilidades requeridas e incorporarlas en un programa de capacitación específico. Mientras que el **análisis del desempeño**, más apropiado para los empleados actuales, está dirigido a determinar las debilidades en el ejercicio de sus funciones y tareas, con el objeto de proponer acciones correctivas.

Por su parte, Mendoza (1986) sugiere las siguientes técnicas:

- **La Observación:** es una técnica que a través de una planeación sistemática y utilizando instrumentos pertinentes (guías de observación) permite registrar hechos reales, no opiniones, sobre el fenómeno objeto de estudio. Es la única técnica que hace posible el acopio de situaciones que no se puede reproducir. Sin embargo, su principal limitación es la exigencia de tiempo y habilidad de quien realiza la observación, además que al ser limitada la duración de los sucesos, los datos son difíciles de cuantificar.
- **El Cuestionario autoadministrado:** es un formulario conformado por una lista de preguntas abiertas y cerradas, destinadas a uno o más sujetos, usado para reunir información sobre las necesidades de entrenamiento del personal, área o departamento o de toda la empresa. Ofrece la ventaja de ser anónima, se aplica directamente y de manera rápida a gran cantidad de personas y asegura cierta

uniformidad en la medición. Sin embargo, tiene como desventaja el ser impersonal, que las preguntas pueden ser interpretadas de diferentes formas y las respuestas pueden ser fácilmente alteradas.

- **La Entrevista no estructurada:** método que permite obtener información de manera verbal del sujeto. Ofrece la ventaja de permitir la interacción con la fuente de información, lo cual garantiza la repregunta para completar la información buscada y el entrevistador puede observar no solamente lo que dice el entrevistado, sino cómo lo dice. Sin embargo, requiere la forma personal, el entrevistador necesita de mucha habilidad para realizar la entrevista y, en muchos casos, se obtienen opiniones y no información objetiva.
- **Evaluación del Desempeño:** consiste en comparar el trabajo de cada empleado con las normas de desempeño o los objetivos establecidos. Mediante ésta es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo del nivel satisfactorio, sino también averiguar cuáles sectores de la empresa requieren una atención en materia de capacitación.
- **Solicitud de Supervisores y Gerentes:** los supervisores o gerentes, al ser la persona que tiene relación directa con el cumplimiento de las funciones y actividades de los empleados a su cargo, se convierte en evaluadores directos de su desempeño; razón por la cual están en capacidad de determinar sus necesidades y, en consecuencia, solicitar la capacitación adecuada.
- **Reuniones Interdepartamentales:** las discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes al logro de los objetivos y otros asuntos gerenciales, pueden ser una fuente de detección de necesidades de capacitación.
- **Análisis de Cargos:** es el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas de un empleado, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué registros exige la ejecución del trabajo, y en qué condiciones se

desarrolla. A través de ésta se pueden determinar deficiencias y seleccionar candidatos para un programa de capacitación.

- **Modificación del Trabajo:** siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevista de Salida:** cuando un empleado se retira de la empresa, es oportuno conocer su opinión acerca de la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias deficiencias de la institución, susceptible de corrección.

2.2.7. Métodos De Capacitación.

Rodríguez M (2001), expresa que los métodos de capacitación se entienden como un conjunto de estrategias y procedimientos, dirigidos a proporcionar al empleado, los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para el desempeño eficiente de su cargo presente y futuro, previa detección de las necesidades de las mismas. Según el autor, existen muchas formas de impartir capacitación y desarrollo, dentro de las más importantes se destacan:

- **Adiestramiento en el Puesto de Trabajo:** Consiste en el aprendizaje de un trabajo mientras el trabajador lo desempeña. Existen varios tipos de capacitación en el puesto: el método de instrucción, en el cual se realiza la capacitación con la orientación de un empleado experimentado o del supervisor; también se puede dar las modalidades de aprendizaje mediante la observación y la rotación de puestos, la cual consiste en pasar de un puesto a otro. En la alta gerencia, se utiliza la posición de asistente al cargo que ocupará en el futuro. Esta técnica tiene la ventaja de ser económica, facilita el aprendizaje y obtienen retroalimentación directa sobre su desempeño. Sin embargo, tiene la desventaja de que el instructor no siempre posee el dominio de estrategias de enseñanzas adecuadas o no está

formado con los métodos apropiados de instrucción.

- **Capacitación vestibular por simulacro:** consiste en proporcionar enseñanza en un equipo simulado. Este método es el más apropiado cuando la capacitación directa en el puesto resulta costosa o peligrosa. Esta técnica permite transferencia, repetición y participaciones notables, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.
- **Demostración y Ejemplo:** Una demostración comprende una descripción del uso de experimentos o ejemplos. En este método el supervisor realiza las tareas, explicando paso por paso el por qué, y el cómo del trabajo.
- **Métodos de salones de Clase:** constituye una modalidad de la capacitación en grupo y es uno de los métodos más utilizados hoy día, y consiste en la instrucción en lugares similares a los salones de clase o auditorios. Este método es usado cuando se van a impartir conceptos, teorías y habilidades para resolver problemas. Es adecuado para el personal técnico, profesional y gerencial, donde se espera que adquieran conocimientos específicos. Los métodos más comunes son la conferencia, mesa redonda, estudios de casos, interpretación de papeles e instrucción programada.

2.2.8. Ejecución De La Capacitación.

Según Dalziel M (2002), la ejecución de la capacitación radica en llevar a cabo lo planificado. Se trata de coordinar y articular de manera óptima, las actividades de todos los involucrados (instructores, participantes, organizadores o responsables) y todos los elementos que tienen relación con el sistema de capacitación, con el objeto de alcanzar los objetivos predeterminados.

La ejecución adecuada del proceso de formación depende de los siguientes factores:

- **Adecuación del programa a las necesidades de la organización y de los participantes.** La decisión de establecer programas de formación depende de

las necesidades de mejorar el desempeño de los empleados y debe partir de propuestas de solución a los problemas que se detectaron. Igualmente, debe ser percibida por el capacitado como importante y necesaria, de manera que muestre interés en el logro del aprendizaje.

- **Calidad de los recursos.** Los recursos de enseñanza deben ser planeados, con el fin de facilitar la ejecución de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del capacitado y racionalizar la tarea del instructor.
- **Cooperación del nivel gerencial.** La capacitación debe involucrar todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Para que su ejecución tenga efectos positivos, el personal gerencial debe hacerle saber al capacitado la relevancia de la actividad, mostrar interés en su ejecución, ser cooperador y dar su apoyo y motivación a los participantes del programa.
- **Calidad y preparación de los instructores.** Para que la capacitación tenga éxito, el equipo organizador debe buscar mecanismos que le permitan seleccionar a los instructores con las características adecuadas a las actividades que le toca desempeñar, por cuanto éstos deben reunir conocimientos y cualidades como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, capacidades didácticas, facilidad para exponer y conocimiento de la especialidad.
- **Calidad y disposición del capacitado.** La persona que va a recibir la capacitación, debe estar motivada, sentir que la formación que recibirá será relevante para su desempeño personal y laboral, mostrar actitud positiva, colaboradora, capacidad para dar respuesta a las dificultades que se presenten durante el proceso.

En definitiva, los mejores resultados en un proceso de capacitación se obtienen cuando se realiza una selección adecuada de los instructores y capacitados,

en función de la forma de aplicación y el contenido del programa, de los objetivos de la capacitación, los recursos con que se cuenta.

2.2.9. Evaluación De Los Resultados De La Capacitación.

Chiavenato, I (2004), establece que la etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Su importancia radica en que permite la retroalimentación de los efectos que generó su aplicación, para mejorar dichos programas o eliminar aquellos que sean poco efectivos.

Para evaluar un programa debe tomarse en cuenta su efectividad y eficiencia. En este sentido debe considerar: si produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados; si los resultados del proceso guardan relación con la consecución de las metas de la organización, y si las técnicas empleadas son efectivas.

Kirkpatrick (citado por Paredes, 1998), establece cuatro categorías para evaluar la capacitación: evaluación de la reacción de los participantes, niveles de aprendizaje, cambios en el comportamiento y resultados frente a los objetivos organizacionales. A continuación se explicarán cada una de ellas:

- **Evaluación de la reacción de los participantes:** permite medir los sentimientos con respecto a la capacitación recibida. Se mide a través de la aplicación de un cuestionario, donde se recoge la apreciación de los participantes sobre: cumplimiento de objetivos, contenido, aplicabilidad, desempeño de instructores, metodologías y medios instruccionales.
- **Evaluación de los niveles de aprendizaje:** permite medir el grado de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos por los participantes en un evento. La evaluación del aprendizaje debe realizarse antes y después de un

evento Para medir el grado de aprendizaje adquirido por los participantes, se pueden aplicar exámenes prácticos o de ejecución, escritos y orales.

- **Cambios del comportamiento de los participantes:** esta evaluación permite medir los efectos de un programa de capacitación respecto a los cambios de comportamiento de los participantes en el desempeño del trabajo, después de haber participado en un evento de capacitación. La evaluación puede iniciarse a los tres meses de haber concluido el programa de capacitación.

Con relación a los resultados frente a los objetivos organizacionales, se pueden medir en los tres niveles de la organización:

- **En el Nivel Organizacional:** aumento de la eficacia organizacional, mejoramiento de la imagen de la empresa, del clima organizacional, de las relaciones entre empresa y empleados, facilidad en los cambios y en la innovación y aumento de la eficiencia.
- **En el nivel de los Recursos Humanos:** reducción del ausentismo laboral, aumento de la eficiencia individual, de las habilidades, del conocimiento; así como los cambios de actitudes y comportamientos.
- **En el Nivel de las Tareas y Operaciones:** aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, reducción del ciclo de la producción, mejoramiento de la atención al cliente, reducción del índice de accidentes, disminución del índice de mantenimiento de máquinas.

2.3. Bases Legales

Las bases legales detallan los artículos que norman el derecho de los trabajadores y trabajadoras a recibir una capacitación con el fin de mejorar su desempeño laboral en una organización, entre las leyes que rigen esta materia en el país se encuentran:

La ley del Estatuto de la Función Pública, Gaceta Oficial N° 37.522, de fecha 06 de septiembre 2002 y Gaceta Oficial N° 38.921 de fecha 30 de abril 2008, esta última incluye la escala de sueldos para cargos de las funcionarias y los funcionarios públicos de carreras, instrumento legal el cual expone en su articulado, la capacitación como una actividad que las organizaciones públicas deben realizar para motivar a sus empleados y permitir a estos realizar de una manera más eficiente sus funciones, a continuación se describen los artículos de esta ley que refieren sobre este aspecto de alta valoración para los trabajadores y trabajadoras de algunos sectores de la Administración Pública Nacional:

Artículo 1°.- Esta ley rige las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias y las Administraciones Públicas nacionales, estatales y municipales, lo que comprende:

1.- El sistema de dirección y de gestión de la función pública y la articulación de las carreras públicas.

2.- El sistema de la administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencias, valoración y clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para el retiro. Quedando excluidos de la aplicación de esta ley: los funcionarios y funcionarias públicas al servicio del Poder Legislativo Nacional, Servicio Exterior, Poder Judicial, Poder Ciudadano, Poder Electoral, obreros y obreras al servicio de la administración pública, Procuraduría General de la República, Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) y los miembros del personal directivo, académico, docente, administrativo y de investigación de las universidades nacionales.

Artículo 8º: Es competencia del Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, asistir a la Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela en el ejercicio que le acuerde la presente ley, así como también evaluar, aprobar y controlar la aplicación de las políticas en materia de función pública mediante la aprobación de los planes de personal que ejecuten los órganos y entes de la Administración Pública Nacional. En particular, dicho Ministerio tendrá entre sus atribuciones:

- Presentar para su consideración y aprobación del Presidente o Presidenta de la República, una vez verificada la correspondiente disponibilidad presupuestaria con el Ministerio para el Poder Popular de las Finanzas, los informes técnicos sobre la escala de sueldos que se aplicará en los órganos y entes de la Administración Pública Nacional.
- Aprobar las bases y los baremos de los concursos para el ingreso y ascenso de los funcionarios y funcionarias públicos, los cuales deben incluir los perfiles y requisitos exigidos para cada cargo.

Artículo 10º.- Son atribuciones de las oficinas de recursos humanos de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional:

- Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y desarrollo.
- Dirigir y coordinar los procesos para la evaluación del personal.
- Organizar y realizar los concursos para el ingreso o ascenso de los funcionarios o funcionarias de carreras, según las bases y baremos aprobados por el Ministerio para el Poder Popular de Planificación y desarrollo.

Artículo 12º.- los planes de personal serán los instrumentos que integran los programas y actividades que desarrollarán los órganos y entes de la Administración Pública para la óptima utilización del recurso humano tomando en consideración los objetivos Institucionales, la disponibilidad presupuestaria y las directrices que emanen de órganos de gestión de la función Pública.

Artículo 13º.- Los planes de personal deberán contener los objetivos y metas para cada ejercicio fiscal en lo relativo a estructura de cargos, remuneraciones, creación, cambio 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. Los planes de personal estarán orientados al cumplimiento de los programas y metas institucionales.

Artículo 14º.- Es potestad de la oficina de recursos humanos presentar los planes de personal ante el Ministerio para el Poder Popular de Planificación y Desarrollo en la oportunidad que éste señale. En el caso de los estados y municipios corresponderá al órgano encargado de la planificación la presentación de los planes de personal.

Artículo 15º.- El Ministerio para el Poder Popular de Planificación y Desarrollo aprobara los planes de personal en la Administración Pública y de Personal, y los mismos quedarán integrados al proyecto de ley de presupuesto que presente el Ejecutivo Nacional antes la Asamblea Nacional.

En caso de que dichos planes requieran de modificación los órganos o entes de la Administración Pública nacional deberán realizarla con actas motivadas a la consideración y aprobación conjunta del Ministerio para el Poder Popular de Planificación y Desarrollo y del Ministerio de Poder Popular para las Finanzas. Las mismas atribuciones corresponderán a los órganos o entes de planificación y desarrollo en los estados y municipios respecto a la oficina de personal de los

mismos.

Artículo 31°.- Los funcionarios o funcionarias Públicos que ocupen cargos de carrera tendrán derecho al ascenso en los términos previsto en la ley y sus reglamentos.

Artículo 33°.- Además de los deberes que impongan las leyes y reglamentos los funcionarios (as) públicos estarán obligados a

- Prestar sus servicios personalmente con la eficiencia requerida
- Acatar órdenes e instrucciones emanadas de los superiores jerárquicos.
- Cumplir con el horario de trabajo establecido.
- Prestar la información necesaria a los particulares en los asuntos y expedientes en que éstos tengan algún interés legítimo.
- Guardar una conducta decorosa antes sus superiores subordinados y con el público toda la consideración y cortesía debida.
- Guardar la reserva discreción, secreto y confidencialidad que requieran los asuntos relacionados con las funciones que tengan atribuidas dejando a salvo lo antes previsto.
- Vigilar, conservar y salvaguardar los documentos y bienes de la Administración Pública confiados a su guarda, uso o Administración.
- Cumplir las actividades de capacitación y perfeccionamiento destinado a mejorar su desempeño.
- Poner en conocimiento de sus superiores las iniciativas que estimen útiles para la conservación del patrimonio nacional, el mejoramiento de los servicios y cuales quiera otras que incidan favorablemente en las actividades

a cargo del órgano y ente.

Artículo 45°.- el ascenso se hará con base en el sistema de mérito que contemple la trayectoria y conocimiento de funcionario y funcionaria público. Los reglamentos de la presente ley desarrollan las normas relativas a los ascensos.

Parágrafo Único: la provisión de cargo de carrera se realizará atendiendo al siguiente orden de prioridades:

1.- Con candidatos o candidatas del registro de elegibles para ascensos de organismos respectivos.

2.- Con Candidatos o candidatas del registro de elegibles para ascenso para la Administración Pública.

3.- Con Candidatos o candidatas del registro de elegibles para ingreso.

Artículo 63°.- El desarrollo del 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 sus funciones mas complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y se desarrolle en la carrera como funcionaria o funcionario público.

Artículo 64°.- El Ministerio del Poder Popular para la 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.

Artículo 65°.- Los programas de formación, capacitación y desarrollo podrán ser ejecutados directamente por los órganos y entes de la Administración Pública Nacional, o podrá recurrirse a la contratación de profesionales o instituciones acreditadas. El Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo velará por la calidad de los programas y propondrá los correctivos o mejoras que sean necesarios.

La ley del Régimen Prestacional de Empleo establece en su artículo 13°:

Numeral 6°, coordinar una política de formación y capacitación permanente de recursos humanos para la atención de la persona en situación de desempleo, orientada a la profundización técnica de la Red de servicios previstos en esta ley.

Numeral 7°, constituir, coordinar y promover el funcionamiento de la Red de servicios de Atención Integral de la persona en situación de desempleo, en el ámbito de información profesional del mercado de trabajo, orientación, recapitación, intermediación laboral, asesoría para la formulación de proyectos productivos individuales o asociativos y asistencia técnica al emprendedor.

Numeral 8°, recomendar y establecer convenios con órganos y entes del sector público e instituciones del sector privado para el desarrollo de programas de capacitación,

Numeral 11°, mantener actualizado el sistema de información de la seguridad social en lo atinente a las variables estadísticas aplicables al régimen prestacional de empleo.

Artículo 18°.- El empleador o empleadora contratante y los trabajadores y trabajadoras migrantes extranjeros que obtengan una autorización laboral, deberán desarrollar actividades dirigidas a la capacitación o adiestramiento de trabajadores y trabajadoras venezolanos perteneciente a esa empresa, establecimiento, explotación o

faena durante la vigencia del contrato o relación de trabajo.

El Instituto Nacional de Empleo establecerá las áreas en las cuales se debe orientar esa capacitación, tomando como referencia los planes de desarrollo de la nación.

2.4. Identificación De La Institución.

2.4.1. Reseña Histórica.

Venezuela, al ser país miembro de la O.I.T. ha seguido las Recomendaciones y Convenios emanados de dicha organización. Con relación a los problemas del desempleo el Estado asumió el Convenio N° 88 que fue aprobado en la primera Conferencia de Trabajo en los Estados de América, con la intención de llamar la atención sobre “la necesidad de desarrollar una red completa de servicios públicos y gratuitos de colocación”. En virtud de esto, Venezuela en el año de 1937 crea por primera vez la Agencia de Colocación, como una instancia para regular la contratación de los trabajadores y abordar los problemas de empleo. (Ministerio del Trabajo, 1937)

Durante ese tiempo sus acciones estaban regidas por el Reglamento de la Ley del Trabajo, que contenía la obligatoriedad de llevar libros en los que constaran la oferta y demanda de trabajo y que consagró la posibilidad de nombrar comisiones ad honorem de patronos y obreros con fines consultivos acerca de los problemas de empleo. Lo antes expuesto fue un hecho histórico que dió inicio al desarrollo de acciones que fortalecieron al servicio, pero dicha evolución implicó cambios sucesivos en su nombre como la forma para responder a los intereses de cada gobierno.

Es así, como en el año 1946, la institución se modifica administrativa y funcionalmente. La Junta Revolucionaria del Gobierno le cambió el nombre de Agencia de Colocación para convertirla a partir del Decreto N° 240 dictado por el

gobierno, como la Bolsa Nacional del Trabajo dependiente del Ministerio del Trabajo, la cual actuaría como organismo coordinador de las demandas y ofertas de trabajo, así como también, como investigador de las causas del desempleo, las condiciones de vida de los desocupados y las medidas recomendables para la solución de los problemas del desempleo. (Min. Trabajo: 1982).

Sin embargo, todas estas funciones fueron progresivamente modificadas por el estado venezolano en su interés de lograr el desarrollo completo del Servicio de Empleo para que coordinara y orientara las políticas de la mano de obra, y es a partir de esta situación cuando decide, en 1950, crear el Servicio Nacional de Colocación, adscrito a la Dirección de Previsión Social del Ministerio del Trabajo, sustituyendo la Bolsa Nacional del Trabajo. En 1954 el Servicio Nacional de Colocación obtiene status jurídico y administrativo y se transforma en la División de Mano de Obra. Durante este periodo se hicieron varios cambios en cuanto a la atribución de sus funciones, entre ellos esta: “orientar, capacitar y distribuir la mano de obra nacional, mediante instituciones, escuelas y otros medios de capacitación; bolsa de trabajo y agencias de colocación” (Ministerio del Trabajo: 1982). Originalmente, la División de la Mano de Obra estuvo integrada por tres departamentos: El de Empleo que se encargaba de las colocaciones de trabajo; la de Migraciones que se dedicaba al proceso y análisis migratorio; y la de Clasificación Profesional que estuvo encargada del estudio y análisis de las ocupaciones nacionales.

El Servicio Nacional de Empleo cambia su curso una vez más después de dos hechos importantes e internacionales que ocurrieron, estos fueron: La Conferencia Internacional del Ministerio del Trabajo en 1963, por cuanto adoptó una serie de recomendaciones conocidas con el nombre de la Declaración Cundinamarca, en las cuales se le solicitaba a los Ministerios del Trabajo crear servicios de empleo que ayudaran a los desempleados a encontrar trabajos idóneos y que al mismo tiempo brindara informaciones acerca de las necesidades del trabajo y oportunidad de empleo.

Otro hecho importante, fue la reunión sobre asuntos laborales del Consejo Interamericano Económico y Social (CIES) en 1964 se acordó “la creación y mejoramiento del servicio público empleo”, dependiente del Ministerio del Trabajo para coadyuvar el logro del pleno empleo. (Ministerio del Trabajo: 1982)

Después de los acontecimientos antes señalados, en ese mismo año de 1964, es cuando se consagra en Venezuela el Servicio Público de Empleo como institución, a raíz de la aprobación por parte del Congreso Nacional de la Ley relativa al Convenio 88 sobre los Servicios del Empleo emanado de la Organización Internacional del Trabajo. En 1966, comenzó a funcionar la Dirección de Economía y Empleo que tuvo como objetivo organizar, administrar y regular el Servicio Nacional de Empleo. Esta unidad inició sus actividades con dos (2) divisiones: planes y proyectos; y operaciones. Buscó lograr la mejor organización posible del mercado de empleo como parte integrante del Programa Nacional destinada a mantener y garantizar el sistema de empleo y a desarrollar y utilizar los recursos de la producción, ajustándose de esta manera al Convenio N° 88 de la O.I.T. (Min. Trabajo. 2005).

En 1985, la Dirección de Economía y Empleo cambió su nombre como Dirección General Sectorial de Economía y Empleo, dando lugar al cumplimiento del Decreto N° 55 emanado de la Presidencia de la República que estableció la reorganización administrativa de los entes de la administración pública.

En el año de 1990 la Dirección General Sectorial de Economía y Empleo, en respuesta a las expectativas y necesidades del mercado de trabajo y a las de la población trabajadora en general, emprendió durante ese año, un proceso de cambio, ajustes y transformaciones en su estructura orgánica funcional con miras a lograr la adecuación y compenetración con los factores intervinientes en la dinámica del mercado de trabajo; en este sentido, se crea la Dirección de Estudios y Políticas Laborales, la cual tenía como objetivo diseñar y proponer las acciones políticas y administrativa necesarias para la adecuada intervención del mercado laboral, a fin de mejorar los índices de la mano de obra (Min. Trabajo. 2005).

En 1991, la Dirección General Sectorial de Economía y Empleo, cambia su denominación por Dirección General Sectorial de Intermediación y Adaptación Laboral con el fin de ajustarla a las nuevas funciones asignadas en el Reglamento Orgánico del Ministerio del Trabajo, como lo es la conformación del Servicio Laboral a la Industria (SALI), este servicio no llegó a implementarse por razones de tipo técnico y logístico. En 1998, la Dirección General Sectorial de Intermediación y Adaptación Laboral desarrolla un programa de modernización del Servicio Nacional de Empleo, como resultado del diseño operativo del Subsistema de Paro Forzoso y Capacitación Profesional dentro de la Reforma del Sistema de Seguridad Social. El mismo se desarrolló con el apoyo del Banco Interamericano de desarrollo (BID). En 1999, con la aprobación del nuevo Reglamento Orgánico del Ministerio del Trabajo, la Dirección General Sectorial de Intermediación y Adaptación Laboral, cambia su denominación a Dirección General de Empleo con la finalidad de ajustarse a las nuevas funciones y competencias asignadas por la Ley Orgánica de Paro Forzoso y Capacitación Profesional (Min. Trabajo. 2005). Este es el nombre que hoy identifica este ente administrativo público.

2.4.2 Definición del Servicio Nacional de Empleo en Venezuela

En la actualidad el Servicio Nacional de Empleo está adscrito a la Dirección General de Empleo del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social, ente sin fines de lucro que permite a los patrones obtener en forma gratuita mano de obra calificada y a los trabajadores colocarse en un empleo seguro.

Se entiende entonces el SNE como “una red de los sistemas estatales de empleo para facilitar la permanente interacción entre la fuerza laboral del país y las demandas de los sectores empresariales y empleadores” (Min. Trabajo. 2000). La población que visita a diario la institución son personas que buscan trabajo por primera vez, cesantes del Seguro de Paro Forzoso, las empresas solicitantes de

recursos humanos, empresas solicitantes de permisos laborales para trabajadores extranjeros y personas con discapacidad.

El SNE está encargado de ejecutar las políticas de colocación del gobierno nacional. El Presidente y su comité ejecutivo dictan las pautas de los programas de empleo a ejecutar y el SNE se encarga a través de las 24 Agencias de Empleo que la componen, en operar los programas de empleo.

2.4.3 Servicio Nacional de Empleo: Misión y Visión

Misión:

Garantizar servicios integrales de intermediación, capacitación, orientación e información a los sectores productivos (fuerza de trabajo, empresarios, economía social y emprendedores) en correspondencia con el modelo de desarrollo del país, tomando en consideración las competencias regionales y locales; mediante una plataforma tecnológica, recursos humanos, infraestructura, insumos y equipamiento adecuado.

Visión:

Servicio Público de Empleo adecuado al nuevo Sistema de Seguridad Social, con cobertura nacional y de carácter dinámico y flexible, que bajo el principio de corresponsabilidad desarrolle un trabajo articulado con otras organizaciones y actores sociales, que le permitan responder oportunamente y con calidad de servicio a las necesidades de la fuerza de trabajo, emprendedores, sectores productivos y empresariales. Así mismo, garantiza a sus usuarios la igualdad de oportunidades y de participación en los procesos de desarrollo local, regional y nacional.

2.4.4. Objetivo General.

Proporcionar el mejoramiento de las condiciones de trabajo a través del

formato de las negociaciones colectivas libre y voluntaria, el ejercicio de la libertad sindical y el derecho a la sindicalización de trabajadores y patronos, adoptando medidas para garantizar las condiciones sociales, morales e intelectuales de los trabajadores, la salud y la seguridad laboral.

2.4.5. Objetivos Específicos.

- Diseñar, coordinar, dirigir, fiscalizar y controlar las políticas laborales aprobadas por el derecho, en particular a la estabilidad laboral, las referidas a la regulación de las relaciones entre trabajadores y patronos, a la prevención y soluciones socioeconómicas de los trabajadores en los sectores públicos y privados.
- Favorecer el desarrollo de la negociación colectiva voluntaria y la uniformidad de las condiciones de trabajo en los sectores públicos y privados.
- Intervenir en los procedimientos de conciliación y arbitraje en materia laboral.
- Procurar el trámite del registro de las organizaciones sindicales, tanto en el sector público como el privado.
- Vigilar, supervisar e inspeccionar el cumplimiento en los centros de trabajo de las obligaciones laborales, empleo, de seguridad social e industrial.
- Es líder para el alcance del equilibrio político, económico y social del país enalteciendo el trabajo productivo y amparando la dignidad humana de las trabajadoras y trabajadores venezolanos.
- Promocionar el diálogo social con la finalidad de promover el marco de una economía productiva y solidaria, el empleo, el trabajo digno y la protección de los derechos humanos y sindicales de los trabajadores y trabajadoras.
- Desarrollar un sistema de seguridad social pública y solidaria.

- Prestar un servicio de calidad y eficiente que permita la regulación de las relaciones laborales y sea accesible a todos los trabajadores y trabajadoras.

2.4.6 Las Agencias De Empleo

Es la unidad operativa de la intermediación laboral, adscritas al Ministerio del Trabajo, que tiene por objeto brindar un servicio integral al trabajador, en su demanda de ubicación o de mejoramiento en una situación de trabajo y al empleador, en su demanda del incremento de la competitividad y productividad de su empresa o institución.

La población usuaria de este servicio está constituida por: personas que buscan trabajo por primera vez, cesantes del Seguro de Paro Forzoso, trabajadores ocupados, cesantes no beneficiarios del Seguro de Paro Forzoso, empresas solicitantes de recursos humanos, empresas solicitantes de permisos laborales para trabajadores extranjeros y personas con discapacidad.

Los servicios que brinda el Ministerio del trabajo a través de las Agencias de Empleo están conformados por:

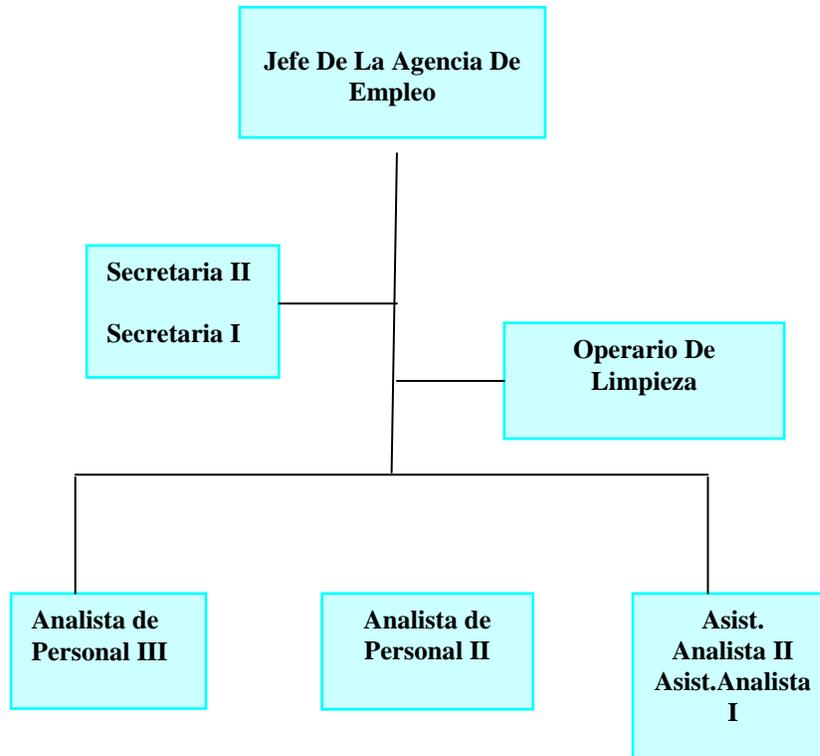
- **Intermediación laboral:** acciones que se realizan para procurar la inserción del trabajador desocupado que acude en busca de un empleo, realizando los cruces entre la oferta y la demanda de empleo.
- **Orientación:** acciones para ayudar al trabajador a ubicarse en mejores condiciones frente al mercado de trabajo. Comprende talleres sobre: Herramientas de búsqueda de empleo a través de las competencias laborales, capacitación profesional, información para la creación de Cooperativas y Microempresas
- **Atención al beneficiario del seguro de paro forzoso:** asistencia técnica sobre los procedimientos para la obtención de los beneficios del paro Forzoso.

- **Atención a empresas públicas y privadas:** Atención a necesidades de mano de obra calificada, técnica y profesional. (Reclutamiento y selección de personal).

En los actuales momentos, las Agencias de Empleo ofrecen a los usuarios de forma gratuita, los siguientes beneficios: emisión del Certificado de Cesantía, para solicitar beneficio del Seguro de Paro Forzoso; inscripción y registro como demandante de empleo; ofertas de Puestos de Trabajo, que se adaptan a sus características profesionales y ocupacionales; talleres de Técnicas de Búsqueda de Empleo, orientación hacia aquellas instituciones capacitadoras públicas y privadas; orientación hacia la formación de Cooperativas y Microempresas.

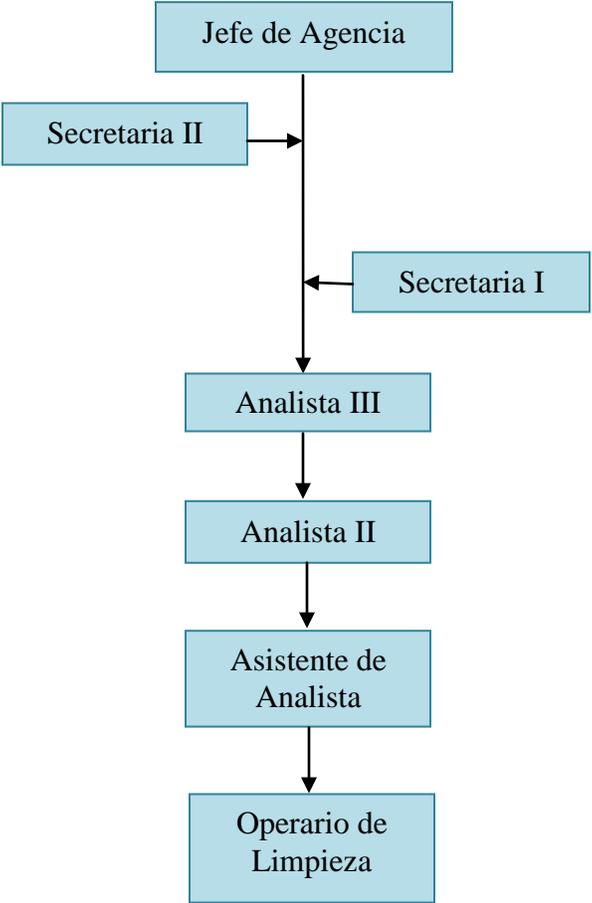
Modernización de las Agencias de Empleo: Existe dentro del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social, un programa que tiene como finalidad, lograr la modernización sus plataformas: Humana, Tecnológica, Infraestructura Física, sin embargo la Agencia de Empleo con sede Cumaná no ha sido beneficiada hasta la presente fecha, sólo se han beneficiado las Agencias ubicadas en los Estados: Bolívar, Distrito Capital y Estado Anzoátegui.

2.4.7. Estructura Organizativa (Organigrama Estructural)



Fuente: Agencia de Empleo – Cumana Enero 2007

Análisis de la Estructura Organizativa: Dentro de la Estructura Organizativa se observa que los niveles jerárquicos de los cargos están completamente desubicados, no puede ser que un Analista de personal III, tenga el mismo nivel jerárquico del cargo del Analista de personal II y el Asistente de analista II y III, así mismo se visualiza que el Operario de Limpieza a pesar de tener como Jefe inmediato al Jefe de Oficina, no debe estar en esa posición, lo que implica que estos puestos van a ser ocupados por personas que aunque teniendo diferentes niveles académicos se sientan con un mayor o igual nivel jerárquico que los antes mencionados, por lo que a continuación se recomienda la siguiente estructura organizativa, para la Agencia de Empleo con sede en Cumaná Estado Sucre.



CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo hace referencia al marco metodológico que se utilizó en la investigación, en donde se consideran todos aquellos aspectos que permitieron recolectar y analizar los datos pertinentes, relacionados con el nivel de profundidad considerado. Entre estos aspectos se encuentran los siguientes: tipo y nivel de investigación, fuentes de información, técnicas e instrumentos de recolección de datos, universo o población, muestra y técnicas de análisis y presentación de datos.

3.1 Tipo y Nivel de la Investigación.

Tipo de Investigación.

El tipo de investigación que se utilizó es de campo, debido a que el mismo, ofrece la posibilidad de recopilar información en forma directa en el lugar donde ocurren los hechos, facilitando el alcance de los objetivos propuestos. Este ámbito estuvo conformado por el personal administrativo adscrito a la Agencia de Empleos (Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social) con sede en Cumaná del estado Sucre.

En este sentido Ballestrini (2006), afirma que:

La investigación de campo, es aquella donde el mismo objeto de estudio sirve de fuente de investigación directa y posterior análisis, en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancias en que ocurren ciertos hechos, motivo por el cual, la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos (p. 102).

Nivel de la Investigación.

La investigación está enmarcada dentro del área de los estudios descriptivo, debido a que la misma permitió registrar, analizar y describir las características más importantes sobre el nivel, la capacitación y desarrollo que se aplica a los empleados de la Agencia de Empleos sede Cumaná, Estado Sucre.

En relación a este aspecto Sabino (2002) expresa:

El propósito del investigador en este nivel, es describir situaciones o eventos, lo que es igual decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos, buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupo o cualquier otro fenómeno que sea analizado. Medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes de los hechos a investigar (p. 24).

En lo antes expuesto, el autor deja ver que los estudios descriptivos ofrecen la posibilidad de llevar a cabo un análisis de elementos o componentes de ciertos fenómenos, que permite luego asignar valores que posteriormente son tratados dependiendo, y tomando en consideración los objetivos propuestos con antelación.

3.2. Población Y Muestra

Para efectos de esta investigación es importante resaltar que la población objeto de estudio estuvo conformada por la totalidad de personal administrativo que labora en la Agencia de Empleos sede Cumaná, quedando representada por siete (7) empleados. Para Bunge (1997), la población o universo, “es el conjunto de individuos de los que se desea conocer ciertos aspectos o características en una investigación relevante” (p.84).

Cabe señalar que, por ser el universo a estudiar relativamente pequeño, no se hace necesario seleccionar ningún tipo de muestra, sino que se tomará la totalidad del personal administrativo como la población-muestra de la investigación y la misma

está conformada de la siguiente manera:

- Un (01) jefe de la Agencia de Empleo.
- Una (01) secretaria I.
- Una (01) secretaria II.
- Un (01) asistente de analista I.
- Un (01) asistente de analista II.
- Un (01) analista de personal II.
- Un (01) analista de personal III

3.3.Técnicas E Instrumentos De Investigación.

En función de los objetivos planteados para realizar este estudio y cumplir con el desarrollo de los mismos, se emplearon las siguientes técnicas e instrumento para la recolección de datos:

La Entrevista Estructurada: Esta técnica, en su modalidad cuestionario, permitió recopilar en una forma sistemática y metódica la información requerida para la investigación, de una manera muy precisa por cuanto el estudio así lo requiere, esto ofrecerá veracidad y credibilidad en lo que respecta a los resultados que se obtengan.

Sabino (2002), afirma que:

Las entrevistas estructuradas son técnicas que se desarrollan en base a un listado fijo de preguntas cuyo orden y redacción permanecen invariables. Se suministra a cierto número de personas para su posterior tratamiento estadístico. Por tal razón, es la forma de recolección de datos más adecuada para el diseño de encuestas, tanto que a veces evita confusiones entre instrumentos y métodos. (p. 140)

Puede interpretarse de lo señalado que, esta técnica facilitará la recolección y posterior análisis de la información recopilada. Además, facilitará la comprensión y

entendimiento de los datos obtenidos, siendo muy factible su aplicación a pequeñas poblaciones.

La observación directa y participante: con ésta se recopiló información de suma importancia, la cual consistió en la observación en el campo objeto de estudio, y del involucramiento en las actividades y diálogo con el personal administrativo a manera de captar y sintetizar los sistemas de capacitación y desarrollo que se realizan en la oficina en estudio, esto facilitó e hizo posible la confección y análisis de la investigación.

Maggi (2004), dice al respecto:

Aunque tiende a ser la más objetiva de las técnicas, puesto que la información se puede obtener directamente de la fuente donde se origina, no es la más práctica, ya que trata demasiado su aplicación. Además, un analista no podría registrar las actividades que el empleado ejecuta, al menos una vez al mes. Solo que permanezca todo ese periodo de tiempo en su labor de observador (p. 46).

Se infiere de lo señalado, que la aplicación de esta técnica permite observar directamente el desarrollo de las tareas que ejecuta el empleado y dialogar con éste, haciendo sus respectivos registros. Pero sin interrumpir la labor que éste realiza en la organización.

3.4. Procedimiento Para La Recolección, Presentación, Análisis E Interpretación De Datos.

El proceso de recolección de información se inició con visitas realizadas al organismo objeto de estudio. Luego, basándose en observaciones hechas en el entorno, y opiniones emitidas por los empleados administrativos, se diseñó un cuestionario, que se aplicó a la población total. Esta actividad, permitió recopilar los datos que dieron curso a la obtención de los resultados.

Con la aplicación del cuestionario y de la observación, se garantizó la

objetividad de las respuestas ofrecidas por los entrevistados. Ejecutados esos pasos, se procedió a la tabulación de la información, o datos, de forma manual, puesto que este es un método fácil de manejar y muy accesible económicamente además se cuenta con un universo pequeño fácil de operar en forma manual.

Después, se elaboraron los diferentes cuadros o tablas estadísticas, que sirvieron de base para realizar el análisis descriptivo, en función de los resultados obtenidos con la aplicación de la prueba estadística; basadas en las variaciones absolutas y porcentuales y que fueron metódica y sistemáticamente interpretadas en función de las preguntas establecidas en el instrumento de recolección de datos y las respuestas obtenidas de cada uno de los informantes que conformaban la población en estudio.

Esto condujo o permitió a redactar y establecer el conjunto de conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron de la investigación o estudio realizado.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez recolectados, tabulados y clasificados los datos, a continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de técnicas estadísticas adaptadas al diseño de la investigación.

a.- Datos Personales.

Estos están representados por las características referidas a sexo, edad y nivel de educación correspondiente a la plantilla de personal administrativo que laboran en la Agencia de Empleo del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social, con sede en la ciudad de Cumaná, Estado Sucre.

Cuadro N° 1 Relación entre género y nivel educativo del personal administrativo Agencia de Empleo.

Nivel educativo	Sexo				Total	
	Masculino	%	Femenino	%	Valor	%
Primaria						
Secundaria	2	28,57	3	42,86	5	71,42
Técnico Medio			1	14,29	1	14,29
Técnico Superior Universitario			1	14,29	1	14,29
Total	2	28,57	5	71,44	7	100

Fuente: datos recolectados por el investigador.

El recurso humano que labora en la Agencia de Empleos, está conformado por una plantilla de siete empleados con las siguientes características, 71,42% pertenecen al sexo femenino, y un 28,58% de sexo masculino (5 y 2 trabajadores respectivamente). Su nivel de fori ⁵⁵ educativa se concentra básicamente en un

personal con estudio de educación secundaria completa, de los cuales son bachilleres el 71,44%, con conocimiento de formación técnica el 14,28% y el restante 14,29% graduado de técnico superior universitario.

Los aspectos antes expuestos muestran que esta Agencia de Empleos cuenta con una reducida nómina de personal, al considerar que siete (07) empleados es una plantilla de personal pequeña e insuficiente para atender a un universo significativo; el cual está representado por toda la masa laboral que incluye dentro de su área geográfica de acción a todos los Municipios del Estado Sucre.

Este personal en su mayoría pertenece al género femenino según lo expresado en el cuadro arriba mencionado, lo cual no representa ninguna limitante desde el punto de vista laboral para el desempeño de las funciones, pues este trabajo no requiere de fortaleza física para ejecutarlo.

Sin embargo, es importante señalar que un alto porcentaje posee un nivel educativo o formación profesional no acorde con la naturaleza de las funciones que realizan, ya que la misión y visión de la organización está dirigida a asegurar la defensa y seguridad social de los(as) trabajadores de la región, y en este sentido la institución debe contar con personal especializado para tal fin, aspecto esto que justifica de manera relevante su entrenamiento y capacitación.

Cuadro N° 2 Edad del personal administrativo de la Agencia de Empleo

Edad (años)	Variación absoluta (N°)	Variación porcentual (%)
34 a 41	3	42,86
42 a 49	4	57,14
Total	7	100

Fuente: datos recolectados por el investigador.

Este personal tiene edades que oscilan entre 42 a 49 años en un 57,14% y un 42,86% con edad entre 34 y 41 años, lo cual expresa que la organización cuenta con un recurso humano joven, con edades consideradas productivas, en pleno desarrollo de sus capacidades intelectuales que podrían ser aprovechadas en función de procurar su enriquecimiento a través de la implementación de programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo que mejoren su capacidad operativa y profesional en pro del beneficio y progreso institucional y de la región.

b.- Datos Ocupacionales.

Los mismos refieren, todos aquellos aspectos o elementos que permiten determinar el nivel de desempeño laboral y desenvolvimiento del personal que labora en la Agencia de Empleo, a continuación se describe todos los aspectos concernientes al estudio de esta categoría.

Cuadro N° 3 Antigüedad del personal administrativo de la Agencia de Empleo

Años	Variación absoluta (N°)	Variación porcentual (%)
1 a 2	1	14,29%
5 o más	6	85,71%
Total	7	100%

Fuente: datos recolectados por el investigador.

La antigüedad está representada por el tiempo que un individuo o persona permanece ejerciendo actividades laborales en una organización, en relación al período de permanencia que tienen todos y cada uno de los siete (07) empleados que laboran en la Agencia de Empleo del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social con sede en Cumaná Estado Sucre. El cuadro N° 3 muestra que el 85,71%, representado por seis (6) empleados, tiene un tiempo de continuidad en la institución de 5 o más años y un 14,29% (1 trabajador), tiene de 1 a 2 años.

Esta información antes descrita, permite inferir que el recurso humano o plantilla laboral con la cual cuenta la organización en estudio tiene antigüedad en los cargos que ocupan, lo cual podría ser base de referencia para pensar que este personal tiene cierto nivel de conocimiento sobre las funciones y papel de la misma por su experiencia, pero sin embargo su nivel de formación profesional no es altamente especializado, razón por lo que se requiere de capacitación en conocimiento de ese campo laboral.

Igualmente, representa garantía para la institución invertir en esta actividad, por cuanto el personal posee un nivel de continuidad en el cargo, lo cual le garantiza la permanencia en la empresa.

Cuadro N° 4 Relación entre cargos desempeñados y nivel educativo del personal administrativo de la Agencia de Empleo.

Cargos	Nivel Educativo						Total	
	Secundaria	%	Técnico	%	Superior	%	Nº	%
Secretario I	1	14,29					1	14,29
Secretario II	1	14,29					1	14,29
Asistente de analista I	1	14,29					1	14,29
Asistente de analista II					1	14,29	1	14,29
Analista de persona II			1	14,29			1	14,29
Analista de persona III	1	14,29					1	14,29
Jefe de oficina	1	14,29					1	14,29
Total	5	71,44	1	14,29	1	14,29	7	100

Fuente: datos recolectados por el investigador.

En el análisis que muestra la relación entre el nivel educativo y los cargos desempeñados por el personal administrativo de la Agencia de Empleos, se evidencia en la información plasmada en el cuadro N° 4, lo siguiente: el 71,44 %, representado por cinco (05) empleados, los mismos tienen un grado de formación académica de secundaria completa, alcanzado con la titularidad de bachiller, un 14,29% con especialidad técnica conformado por un trabajador administrativo, y el 14,29% representado por otro empleado que tiene formación universitaria, esta plantilla de personal conforma la estructura de cargo de la Agencia de Empleo.

La información descrita en el cuadro N° 4, refleja un bajo nivel de formación académica en relación con los cargos contemplados en la estructura de la institución, lo cual podría ser una limitante para el logro de todos los objetivos y servicios que deben prestar las agencias.

Al relacionar el nivel educativo y los cargos desempeñados por el personal de la mencionada agencia, se observa que los puestos de más alto nivel de responsabilidad gerencial y profesional, como son el jefe de oficina y el analista de personal III, están ocupados por personas que poseen como nivel educativo

secundaria completa; mientras que aquellos que tienen nivel técnico y superior, están ubicados en un rango inferior de la estructura de cargos, esto podría ocasionar desmotivación y poco incentivo al trabajo.

Es importante señalar, que aunque existen cargos cuyas funciones pueden garantizar el cálculo de prestaciones sociales y otros beneficios; no se visualiza un nivel profesional que permita diagnosticar y brindar apoyo jurídico, capacitación, asesoría, prevención y soluciones tanto laborales como socioeconómicas a los trabajadores en los sectores públicos y privado

Cuadro N° 5 Requisitos exigidos por la Agencia de Empleo para el desempeño de los cargos.

Cargo	Requisitos					
	Nivel de estudio	%	Experiencia	%	Cursos	Adiestramiento previo
Secretario I	Bachiller	14.29	Sin experiencia	14.29	No	No
Secretario II	Bachiller	14.29	1 a 3 años	14.29	Si	Si Computación básica y redacción
Asistente de analista I	Bachiller	14.29	Sin experiencia	14.29	Si	Si Computación básica
Asistente de analista II	Bachiller	14.29	Sin experiencia	14.29	No	No
Analista de personal II	Bachiller	14.29	1 a 3 años	14.29	No	Si Análisis de personal
Analista de personal III	Bachiller	14.29	4 a 7 años	14.29	No	No
Jefe de agencia de empleo	Bachiller	14.29	sin experiencia	14.29	No	Si Redacción de informes administrativos y Ley del Seguro de Paro Forzoso

Fuente: datos recolectados por el investigador.

En la información suministrada por los ocupantes de los cargos que conforman la estructura de la Agencia de Empleos, se observa que el nivel educativo básico requerido para optar a todos los cargos de esta oficina es el bachillerato, tanto para el nivel secretarial como para los grados jerárquicos superiores. En este sentido, se puede afirmar que las exigencias académicas y profesionales que se requieren para el ingreso del personal están desvirtuadas, por cuanto no permite una diferenciación en materia de conocimientos, habilidades y destrezas dentro de los

niveles de responsabilidad, de acuerdo con las funciones que le corresponden desempeñar a cada uno de los cargos de acuerdo a los grados de jerarquía.

Igualmente, en cuatro de las siete (07) clases de cargos (es decir el 57,14% de ellos), no se requiere de experiencia previa para su ingreso, lo cual puede constituir una situación de debilidad importante para la institución, en la medida en que tendrían que dedicar esfuerzos, tiempo y capital en el adiestramiento, capacitación y desarrollo, si efectivamente se pretende contar con una plantilla de personal con los conocimientos y destrezas requeridas para brindar el apoyo técnico, operativo y jurídico a la población que tiene como misión atender.

También resalta que en cinco (05) de las siete (07) categorías de cargos (el 71,43%) no se exigen cursos relacionados con el área de competencia, mientras que en cuatro de los siete (07) cargos mencionados (el 57,14%), se solicita adiestramiento previo, básicamente en el área de manejo de equipos de computación y análisis de personal. Por su parte, al jefe de oficina se le exige que conozca sobre la Ley del Seguro de Paro Forzoso y redacción de informes.

En resumen, se visualiza un nivel de exigencia bastante bajo, sobre todo si se toma en cuenta los retos que debe enfrentar una oficina con los objetivos y metas que persigue.

Cuadro N° 6 Condición laboral de los empleados de la agencia de empleo.

Situación laboral	Variación absoluta (N°)	Variación porcentual (%)
Fijo	7	100%
Total	7	100%

Fuente: datos recolectados por el investigador.

En el cuadro N° 6 se evidencia que el 100% de los empleados que ocupan los cargos de la Agencia de Empleos son fijos, razón por la cual deben gozar de todos los beneficios que impone esta condición laboral, incluyendo las garantías legales de su

permanencia, así como los beneficios de los cuales disfrutaban todos los trabajadores de la administración pública central y descentralizada. Todo lo cual debe contribuir a contar con un recurso humano consciente de su estabilidad laboral.

Tomando en consideración lo anteriormente señalado y partiendo de las premisas esgrimidas en la filosofía moderna de gerencia de personal, en lo referente a la inversión en capital humano como una de las bases para la generación de ventajas competitivas.

La situación mencionada en la Agencia de Empleos debe ser evaluada por el nivel directivo central, en el sentido de procurar invertir en la capacitación, con el fin de que los empleados adquieran un mayor grado de conocimientos y destrezas que les permita cumplir con los objetivos de la organización, sobre todo tratándose de un personal cuya condición garantiza que permanecerán por largo tiempo en la institución, de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo.

C.- Adiestramiento.

Según Chávez (2005), el adiestramiento es un proceso que consiste en suministrar las técnicas de capacitación y aprendizaje en el desarrollo de los recursos humanos, para que de esta manera se estimule el logro de una mejor calidad, eficiencia y productividad en las actividades de las organizaciones y a la vez crea y fomenta en el empleado el más alto compromiso en el desempeño en las funciones laborales, alcanzándose las metas y resultados propuestos.

En relación al desempeño y la capacitación de los empleados de la agencia de empleo en estudio se muestra a continuación la fusión entre la estructura de cargo y el nivel de capacitación recibido por los trabajadores de la oficina en referencia.

Cuadro N° 7 Capacitación realizada por el personal de la Agencia de Empleo desagregada por tipos de cargos.

Cargos	Ha realizado cursos de capacitación				Ofertado por		
	Si	%	No	%	Empresa	Propios medios	Otros
Secretario I			X	14,29			
Secretario II			X	14,29			
Asistente de analista I	X	14,29		-		X	
Asistente de analista II			X	14,29			
Analista de personal II			X	14,29			
Analista de personal III	X	14,29				X	
Jefe de agencia			X	14,29			
Total	2	28,58	5	71,42			

Fuente: datos recolectados por el investigador.

En el análisis de la información mostrada en el cuadro N° 7 se indica que el 71,42%, constituido por cinco (05) de los empleados, manifestaron no tener cursos de capacitación, mientras que el restante 28,58%, conformado por dos (02) empleados, afirmaron haber realizado cursos por iniciativa propia.

En función de lo manifestado anteriormente, es importante destacar que una organización no debe descuidar la capacitación continuamente de su personal, esto trae como consecuencia, que sus trabajadores caen en estado de obsolescencia.

En este sentido, las instituciones deben invertir recursos para garantizar la actualización de los conocimientos de todo su personal, con nuevas técnicas y métodos laborales, que avalen la eficiencia para así contar con un personal calificado y productivo.

Con respecto a lo señalado, las organizaciones se benefician cuando su personal se ha capacitado, lo cual incide en el aumento de su rendimiento y rentabilidad, asumiendo actitudes positiva, mejorando el conocimiento del puesto y la imagen de la institución.

En cuanto a lo relacionado con el trabajador, la capacitación lo ayuda a desarrollarse, mejora la actitud comunicativa, lo que permite crear una mejor

comprensión entre jefe-subordinado y un excelente clima laboral.

Además se puede medir el logro de las metas individuales las cuales pueden favorecer a la superación en relación con los ascensos dentro de la organización.

Cuadro N° 8 Incidencia de la capacitación en el desempeño laboral de los empleados de la Agencia de Empleo.

Incidencia	Variación absoluta (N°)	Variación porcentual (%)
Mejora de la calidad del trabajo	1	14,29
Aumento del rendimiento	1	14,29
No respondió	5	71,42
Total	7	100 %

Fuente: datos recolectados por el investigador.

El cuadro N° 8 muestra que cinco (5) de los siete (7) trabajadores administrativos de la Agencia de Empleo, representados por el 71,42% no respondieron sobre como incide la capacitación en el desempeño laboral, un 14,29% conformado por un (1) empleado, manifiesta que la enseñanza y el adiestramiento obtenido mejoró la calidad del trabajo que se realiza en la institución. Finalmente otro 14,29% representado por un (01) trabajador administrativo, argumenta que la incidencia de la capacitación en el trabajo es importante ya que constituye una herramienta básica para mejorar el rendimiento en las funciones y actividades que ejecuta el trabajador.

Al relacionar esta información con lo suministrado en el cuadro N° 7, se puede determinar que el porcentaje de empleados que no respondieron a la pregunta realizada, obedece a que no han realizado cursos que permitan desarrollar sus conocimientos, habilidades y destrezas.

En relación a lo anterior, se hace necesario que la organización implemente políticas de capacitación para sus empleados, pues las mismas permiten lograr desarrollar un nivel de desempeño de forma eficiente de los servicios demandados en esta Agencia de Empleo.

Lo antes descrito tiene repercusiones directas en beneficio del sector laboral de la región, lográndose alcanzar la misión y visión de la organización, que persigue dentro de su filosofía velar por el bienestar y la seguridad laboral de todo el contingente de trabajadores del estado y del país.

Cuadro N° 9 Métodos utilizados en la capacitación de los empleados de la Agencia de Empleo.

Métodos	Variación absoluta (N°)	Variación porcentual (%)
Cursos	2	28,58
Ninguno	5	71,42
Total	7	100 %

Fuente: datos recolectados por el investigador.

El cuadro N° 9 expresa los métodos utilizados para la capacitación de los empleados de la Agencia de Empleo, donde se puede evidenciar que el 71,42% no ha sido capacitado a través de ningún método, mientras que el 28,58% afirma haber realizado cursos. Si relacionamos esta información con lo expresado en el cuadro N° 7, se puede determinar que los empleados que no han sido capacitados con ningún método, son aquellos que no han recibido ninguna capacitación, mientras que el porcentaje restante, corresponde a los que han realizado cursos por iniciativa propia.

Todo lo anterior permite inferir que la Agencia de Empleo no capacita a su personal, tomando como referencia los elementos planteados anteriormente, es importante que las organizaciones apliquen capacitación a sus empleados, poniendo en práctica técnicas de aprendizaje novedosas, utilizando los avances tecnológicos en la materia, que garantice una formación integral y completa del trabajador.

Cuadro N° 10 Calificación de la capacitación recibida por parte de los empleados de la Agencia de Empleo.

Calificación	Variación absoluta (N°)	Variación porcentual (%)
Suficiente	-	-
Insuficiente	6	85,71%
No contestó	1	14,29%
Total	7	100 %

Fuente: datos recolectados por el investigador.

Al consultársele al personal empleado acerca de su consideración sobre la capacitación realizada por la institución el 85, 71%, representado por seis (06) trabajadores, afirmaron que la misma es insuficiente; mientras que el 14,29%, constituido por un (01) empleado, no opinó al respecto. Esta información corrobora lo expuesto en los cuadros 6 y 8, donde se evidenció que la organización no capacita a su personal.

d.- Descripción de los cargos.

Este apartado ilustra las características de los cargos y funciones de la agencia de empleo, especificando su relación con los cuatro objetivos fundamentales de la organización: intermediación laboral, orientación a los empleados, beneficiarios de paro forzoso y atención a empresas.

En el siguiente cuadro, se detalla la relación encontrada:

Cuadro N° 11 Contribución de las funciones desempeñadas por los trabajadores con el cumplimiento de los objetivos institucionales

Cargo	Funciones	Objetivos institucionales			
		Intermediación laboral	Orientación	Beneficiarios paro forzoso	Atención a empresas
Jefe de Oficina	-Coordinación interinstitucional - Supervisar personal - Redacción de informe mensual y anual -Coordinar el trabajo de gestión con el personal. -Orientar a los usuarios sobre los servicios de la oficina	X	X		X
Analista de personal III	- Redacción de informes administrativos - Control de asistencia al personal - Encargada de las funciones del jefe en su ausencia -Visitas institucionales.	X			X
Analista de personal II	- Orientación a usuarios para enviarlos a cursos a otras instituciones. - Enviar a los usuarios a optar a las diferentes ofertas de empleo. - Captación de ofertas por parte del empleador. - Redacción de informe mensual. - orientación de usuarios acerca de los programas que ofrece la agencia de empleos.	X	X X		X X
Asistente de analista II	- Orientación a los usuarios que asisten a la agencia - Afiliación de usuarios al sistema nacional de empleos - Informe de los servicios prestados por la agencia a los usuarios - Caracterización de la fuerza laboral desempleada que acuden a la agencia de empleos. - Promoción del servicio que presta la agencia de empleos.	X X	X X X		
Asistente de analista I	- Afiliación de usuarios al sistema nacional de empleos - Caracterización de la fuerza laboral desempleada que acuden a la agencia de empleos. - Afiliación de usuarios solicitantes del beneficio de paro forzoso. - Promoción del servicio que presta la agencia de empleos. - Orientación	X X		X	
Secretaria II	- Redacción de oficios - Actualización de datos del personal - Transcripción de memorando - Envío de documentos - Atención de llamadas telefónicas				
Secretaria I	- Redacción de oficios - Envío de documentos - Control de asistencia - Atención al público - Envío de promoción del servicio a través de correos electrónicos		X X		

Fuente: datos recolectados por el investigador

Se puede evidenciar en el cuadro N° 11, donde se relacionan las funciones que cumplen cada uno de los empleados de la Agencia de Empleo con los objetivos organizacionales que, a pesar de su bajo nivel educativo y la ausencia de esfuerzos por parte de la institución para procurar su capacitación y desarrollo; estos realizan acciones dirigidas al logro de los objetivos planteados por la institución.

Tal como puede observarse en el mencionado cuadro, diecinueve de las treinta y cinco principales funciones de los trabajadores están dirigidas a atender a sus usuarios, bien a través de la orientación, intermediación laboral, paro forzoso y atención a empresas. Estas se realizan a través de talleres, capacitación profesional e información para la creación de Cooperativas, Microempresas y otras. Afirmación realizada en virtud de que de las treinta y cinco principales funciones, diez guardan relación con la orientación.

En segundo orden de importancia, ocupando siete de las treinta y cinco funciones principales del personal, se puede mencionar las actividades de intermediación laboral, la cual está dirigida a procurar la inserción del trabajador desocupado que acude en busca de empleo, realizando los cruces entre la oferta y la demanda de empleo.

En tercer lugar, ocupando cuatro de las treinta y cinco funciones principales de los empleados, se encuentra la atención a empresas, cuyo propósito es atender las necesidades de mano de obra calificada, técnica y profesional (Reclutamiento y selección de personal).

En cuarto lugar, la atención al beneficiario del seguro de paro forzoso, ocupándose de la asistencia técnica sobre los procedimientos para la obtención de los beneficios del paro forzoso; la cual es realizada solamente por la Asistente de Analista I. Es decir, la organización le presta poca importancia a este subsidio.

Por último, según opinión emitida por los trabajadores, estos manifestaron no cumplir funciones reales de cada cargo, sino que la realizan de acuerdo a las necesidades y exigencias de esta Agencia de Empleo, debido al desconocimiento y utilización de la existencia o no de un Manual Descriptivo de Cargos.

Cuadro N° 12 Requerimientos de capacitación por parte de los empleados de la Agencia de Empleos.

Requerimientos	Variación absoluta (N°)	Variación porcentual (%)
Si	7	100
Total	7	100

Fuente: datos recolectados por el investigador.

El cuadro N° 12 especifica la respuesta de los empleados en relación con su opinión sobre la necesidad que éstos tienen de que se le proporcionen cursos o talleres de capacitación para el mejor desempeño de sus funciones. De acuerdo con los resultados, puede evidenciarse que el 100% de ellos manifiestan requerir de formación teórica y práctica relacionada con los cargos que ejercen.

La información expuesta ratifica nuevamente el planteamiento realizado en exposiciones anteriores, en función del bajo nivel educativo y formación profesional que posee el personal empleado de la agencia de empleos, se plantea como necesidad la dotación de información, herramientas y técnicas, que les permitan desempeñar con mayor eficiencia y eficacia las funciones que vienen realizando.

Cuadro N° 13 Áreas de Requerimientos de capacitación por parte de los empleados de la Agencia de Empleo.

Cargos	Áreas de requerimientos
Secretario I	Atención al público
Secretario II	Redacción y ortografía Actualización de conocimientos en computación
Asistente de analista I	Atención al Público Actualización de conocimientos en computación
Asistente de analista II	Orientación y caracterización de la fuerza laboral desempleada.
Analista de personal II	Actualización sobre los programas de las agencias de empleo.
Analista de personal III	Relaciones públicas
Jefe de agencia	Atención al público
Total	

Fuente: datos recolectados por el investigador.

Con relación a la determinación del personal empleado de la Agencia de Empleo acerca de las áreas en las cuales requieren de capacitación, puede observarse que dicha solicitud está orientada básicamente a aquellas relacionadas con atención al público, computación, relaciones públicas, actualización en los programas de la agencia, orientación y caracterización de la fuerza laboral. Es decir, las demandas de capacitación están referidas directamente con las funciones que desempeñan cada uno de los empleados de la institución.

Por lo anteriormente descrito, se puede inferir que el personal de esta Oficina tiene consciencia sobre algunas de las materias donde requieren capacitación, las cuales están vinculadas con las funciones que realizan y básicamente relacionadas con las áreas de atención, registro de los usuarios desempleados y relaciones interinstitucionales.

e.- Oportunidades de ascenso.

En este punto se describen las oportunidades de ascenso o desarrollo que permite la Agencia de Empleo, objeto de estudio de la presente investigación. Las

mismas se consideran como aquellas posibilidades que tienen los trabajadores de una institución para ocupar los puestos de las escalas jerárquicas superiores.

Cuadro N° 14 Oportunidades de ascenso por parte de la Agencia de Empleos desagregada por tipos de cargos.

Cargos	Oferta de ascenso				Exigencias de cursos de capacitación para el ascenso				Satisfacción sobre las oportunidades de desarrollo			
	Si	%	No	%	Si	%	No	%	Si	%	No	%
Secretario I	X	14,29					X	14,29			X	14,29
Secretario II	X	14,29					X	14,29			X	14,29
Asistente de analista I	X	14,29					X	14,29			X	14,29
Asistente de analista II	X	14,29					X	14,29			X	14,29
Analista de personal II	X	14,29					X	14,29			X	14,29
Analista de personal III			X	14,29			X	14,29			X	14,29
Jefe de agencia	X	14,29					X	14,29			X	14,29
Total	6	85,71	1	14,29			7	100			7	100

Fuente: datos recolectados por el investigador.

El análisis del cuadro N° 14 muestra que un 85,71 %, seis (06) empleados, del total que conforma la estructura de cargo de la organización, argumentan que la misma ofrece oportunidades de ascenso al personal que labora en ella, el otro 14,29% manifiesta que la institución para la cual trabaja no le ofrecen ninguna oportunidad de ascenso; sin embargo se observa que la capacitación no es un factor condicionante para la institución otorgar los ascenso, debido a que el 100%, todos los empleados, manifiestan que no se exigen cursos para mejorar su currículum y optar por mejoras o ascender en la escala de cargos de la empresa.

En este sentido, el personal está totalmente insatisfecho con las políticas y criterios que la organización ofrece a sus empleados para escalar posición en la estructura de cargos en esa institución. El 100%, que representa la plantilla total de los trabajadores administrativos, así lo manifiesta.

Lo anterior es un obstáculo importante para una organización que desee mantener una plantilla de personal satisfecha, por cuanto, cuando los empleados reciben capacitación por parte de la empresa en la cual trabajan, sienten que la

organización los estima y considera, que se está invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, eleva su productividad y consecuentemente, piensa que puede ser el próximo a un ascenso.

La importancia concedida a los ascensos y promociones dentro de la administración pública lleva asociadas expectativas y valores en relación con las posibilidades de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos, tareas y habilidades por parte de la empresa, el deseo de mayor desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad cuando una persona cree merecerán ascenso o promoción, el aumento de responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas.

Un ascenso significa subir un peldaño en la estructura de cargo de la empresa. La mayoría de las personas disfrutan la capacitación y la consideran útil para su carrera.

Dentro de la observación directa y participante realizada al Jefe de Oficina, se constató que las Agencias de Empleo, no poseen partida destinada al proceso de capacitación, debido a que no tienen autonomía, además en cuanto a los ascensos se limita hasta el cargo de Analista de Personal III, lo que implica que ningún empleado tiene oportunidad de ocupar el cargo de Jefe de Oficina, ya que el mismo es un cargo de libre nombramiento y remoción, el cual es designado por el Director General de Empleo, ello se define sin considerar la trayectoria, antigüedad y el desarrollo que realice cada trabajador.

CONCLUSIONES

Una vez culminada la descripción y análisis de la información recogida a través de la aplicación del instrumento metodológico diseñado para tal fin, se exponen a continuación aquellos resultados de la investigación considerada más relevante:

- * La nómina de la Agencia de Empleos es bastante reducida, por cuanto sólo cuentan con siete empleados administrativos para atender todo el Estado Sucre en materia de asesoría jurídica, orientación a personas y empresas e intermediación laboral.
- * El recurso humano con el que cuenta la Agencia es mayoritariamente joven (34 a 41 años), situación que lo ubica como una institución con capacidad para la producción intelectual y física.
- * El total de la plantilla de empleados es fija y posee un tiempo de servicio de más de cinco años. Esto le proporciona a la empresa la ventaja de contar con un recurso humano con estabilidad laboral y social, lo cual genera en los empleados garantía de continuidad, altos niveles de confianza y seguridad laboral.
- * La relación entre los cargos desempeñados y el nivel educativo del personal, permitió determinar la existencia de discrepancia entre el grado académico de los empleados de mayor rango y los cargos que desempeñan; situación que podría convertirse en una fuente potencial de desmotivación y conflictos, pudiendo perturbar el clima laboral.
- * La existencia de dos trabajadores con experiencia y nivel académico técnico medio y universitario, permite verificar su iniciativa en el desarrollo personal en la búsqueda de un ascenso, pues sus actitudes están muy dadas a capacitarse en

función de las exigencias del cargo y objetivos personales.

- ✱ En la estructura de cargos que posee la organización no se visualizan puestos cuyos ocupantes puedan asesorar en materia jurídica, brindar orientación y capacitación dirigidas a generar opciones de solución a la situación de desempleo.
- ✱ Existe un bajo nivel de exigencia en relación con los requisitos demandados para la ocupación de los cargos en la Agencia de Empleo, en virtud de que sólo se pide educación secundaria, mínima experiencia y adiestramiento para el ingreso a todos los cargos que conforman la estructura organizativa y funcional de la institución.
- ✱ En lo referente a la capacitación del recurso humano, la investigación reveló que, aún cuando éste personal entiende la importancia de la capacitación como herramienta indispensable para mejorar el desempeño laboral, la institución le presta poco interés a este tema. Aspecto que se constata al observar que el bajo número de trabajadores que han realizado cursos de capacitación, lo han efectuado por iniciativa propia, lo cual le permitió mejorar el rendimiento y la calidad del trabajo.
- ✱ La inexistencia de una política de capacitación dirigida al recurso humano de la Agencia de Empleos, trae como consecuencia que éste la considere insuficiente y la totalidad de ellos afirme que requieren de formación en las áreas en las cuales desempeñan sus actividades. Esto se debe a que no han sido objeto de un adiestramiento especializado, a través de la utilización de técnicas actualizadas en la materia, que le permita acceder a una información integral y cónsona con las actividades que desempeñan.
- ✱ A pesar de las deficiencias detectadas en el recurso humano de la Agencia de Empleo en materia de formación profesional, capacitación y desarrollo, cumplen en un porcentaje importante con los objetivos por los cuales fue creada esta

organización: orientación, intermediación laboral, atención a empresas y paro forzoso; siendo éste último el servicio menos atendido; lo cual se pudo determinar a través de la comparación de las funciones desempeñadas con los objetivos institucionales.

- ✱ Los resultados de la indagación acerca de los requerimientos de capacitación por parte de los trabajadores de la Agencia, permitió determinar a una relación directa entre las demandas de capacitación y adiestramiento del personal y las funciones desempeñadas por estos.
- ✱ Dentro de las áreas en las cuales el recurso humano solicita capacitación, no se mencionan algunas relevantes para el cabal cumplimiento de los objetivos y metas de la institución. Es decir, algunos de los objetivos importantes de la institución no son cumplidos a cabalidad.
- ✱ La falta de capacitación y adiestramiento no limita la posibilidad de ascenso dentro de la institución. Sin embargo el personal está insatisfecho con las oportunidades de desarrollo que ofrece la agencia de empleos, por cuanto le produce estancamiento en su desarrollo profesional e intelectual.
- ✱ Las perspectivas que tienen los trabajadores con el proceso de modernización, de las Agencias de Empleo, han generado en ellos las expectativas de que el programa logre mejorar las condiciones de la Agencia de Empleo con sede Cumaná, y con ello los procesos de capacitación, tendientes a la optimización en la prestación del servicio y desarrollo del personal.
- ✱ La Agencia de Empleo adscrita a la Dirección de Empleo del Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social, no da fiel cumplimiento a los requerimientos y exigencias establecidos en el Manual descriptivo de Cargos de la Administración Pública central y descentralizada, por ello en esa Unidad no se respeta el nivel académico, desarrollo y destrezas y habilidades de algunos

trabajadores a los que por derecho, le corresponde ocupar rangos mas altos en el orden jerárquico dentro de esa estructura organizativa.

RECOMENDACIONES.

A partir de las conclusiones obtenidas producto del análisis de los resultados de la investigación, a continuación se propone las siguientes recomendaciones:

- ❖ La Agencia de Empleo con sede en Cumaná, debe solicitar a la Dirección General de Empleo, ejecutar a la brevedad posible el programa de modernización, que le permita redimensionar su estructura organizativa para incorporar nuevos cargos y unidades, que amplíen los niveles jerárquicos y le permita complementar sus funciones, a fin de cumplir a cabalidad con los objetivos organizacionales planteados y disfrutar de políticas de capacitación adaptadas al nuevo modelo institucional.
- ❖ Aprovechar las fortalezas de contar con un recurso humano de condición laboral fija, lo cual le garantiza estabilidad y plena capacidad de producción física e intelectual, procurando la formación de sus empleados que les permita desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- ❖ La institución debe dar cumplimiento a lo establecido en el manual descriptivo de cargos de la administración pública central y descentralizada, en lo relacionado con: requisitos, funciones y perfil del cargo; con el fin de normar los requerimientos y exigencias para ocupar los diferentes puestos, de acuerdo con el nivel jerárquico y grado de responsabilidad, respetando de esta manera la jerarquía que deben tener aquellos trabajadores, cuyo nivel de formación profesional, desarrollo de destrezas y habilidades le corresponde los niveles superiores dentro de la estructura organizativa. 80
- ❖ La Agencia de Empleo debe incorporar recursos humanos con conocimientos en materia jurídica, económica y social, que le permita dar respuestas a aquellos servicios que no son prestados de manera óptima (Abogado, Sociólogo y Economista). Dentro de estos servicios se pueden mencionar:

cursos y talleres de capacitación que generen conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar una tarea u oficio, información en materia de conformación y manejo administrativo de cooperativas y microempresas, capacitación profesional de los desempleados; cruces de oferta y demanda; reclutamiento y selección de personal, asesoría jurídica, entre otros.

- ❖ Diseñar un programa de capacitación que logre cubrir las deficiencias en relación con las debilidades que presenta la Agencia de Empleo, para lo cual debe partir de un diagnóstico apropiados de la situación actual, que permita el diseño de adaptado a las necesidades de la institución. Para la aplicación del programa se deben incorporar técnicas y procedimientos actualizados, que garanticen una formación integral y de calidad del recurso humano. Igualmente, prever los mecanismos para el seguimiento y evaluación de los resultados, para garantizar la efectividad del mismo.

- ❖ Complementar el programa de capacitación con el diseño de una política de desarrollo, que vincule el ascenso con los logros de capacitación que adquiera el empleado. Es decir, otorgar ascensos por mérito, lo cual beneficia a los trabajadores calificados para el puesto y no por la antigüedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Ayala (2004). Proceso de Desarrollo de los Recursos Humanos. (Recuperado en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacion_recursos_humanos/, 6/3/07)
- Ballestrini, M. (2006). Como se Elabora el Proyecto de Investigación Venezuela: Texto C.A.
- Brito, M. y Ruíz, M. (2004). Análisis del Proceso de Adiestramiento que se Aplica al Personal Administrativo del Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE)-Monagas de Acuerdo a los Principios de Calidad Total. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas, Maturín.
- Chavez (2005). Adiestramiento y su Importancia en la Organizaciones. (Disponible en: http://www.serbi.luz.edu.ve/pdf/rfg/v1n1/art_06.pdf, 6/7/07)
- Chiavenato, I. (2004). Administración de Recursos Humanos. Mexico: McGraw-Hill.
- Dalziel, M. (2002). Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. 4ta Edición. España: Ediciones Deusto.
- Dessler, G.(1996). Administración de Personal. México: Editorial Prentice Hill Hispanoamericana.
- Grados, J. (1999). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Editorial Trillas.
- Granados, M. (2001). Análisis del Proceso de Capacitación del personal Empleado de la Distribuidora Polar del Sur C.A. (DIPOSURCA), Maturín, Estado Monagas, 2001. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas, Maturín.
- Hill y otros (2003). Formación, Capacitación, Desarrollo de Recursos Humanos y su Importancia en las Organizaciones (Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>, 18/03/07).
- Holtz, V. (2008). La Capacitación : ¿Gasto o Inversión?. (Disponible en: [http:// www.korsus.com.mx/directorio/articulos08/05abr_capacitacion.html](http://www.korsus.com.mx/directorio/articulos08/05abr_capacitacion.html). 28/06/08).
- Lester, B. (1999). Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo (ASTD). México: Editorial Diana.
- Levy, C. (2000). Gestión de las Competencias. España: Ediciones Gestión 2000.
- Maggi, C.(2004). Metodología de la Investigación. www.Monografias.com. Veracruz- México.
- Mendoza N., A. (1986) Manuel para determinar Necesidades de Capacitación. (2da ed.). México: Editorial Trillas.
- Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social. (1936). Memorias de la Oficina Nacional del Trabajo. Venezuela: Imprenta Nacional.

- Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social. (1982).Manual del Servicio Nacional de Empleo en Venezuela. Dirección de Economía y Empleos. División de Programas y Métodos. Venezuela: Imprenta Nacional.
- Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social. (2002) Manual sobre la Estructura Organizativa de la Dirección General de Empleos. Venezuela: Imprenta Nacional.
- Paredes, A.(1998) Mecanismos Útiles Para medir el Impacto en el Trabajo de los Programas de Capacitación y Desarrollo del Personal(Disponible en : 18/03/2007)
<http://www.cemla.org/pdf/pub-di-rh-pa.PDF>
- Pérez, M. y Torres, N. (2005). Análisis de la Capacitación del Personal Fijo en la Empresa ASCA. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas, Maturín.
- Reza, E.(2001). Cómo Diagnosticar las Necesidades de Entrenamiento en la Organización. México: Editorial McGraw-Hill.
- Rodríguez, M. (2001). Capacitación Efectiva. México: Editorial McGraw-Hill.
- Sabino, C. (2002). El Proceso de Investigación. Venezuela: Editorial Panapo.
- Santaella, Y. y Velásquez, M. (2003). Evaluación del Proceso de Capacitación al Personal Administrativo del Instituto Universitario de Tecnología, Carúpano, Estado Sucre. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre-Carúpano.
- Villegas, J. (1998). Administración de Personal. Venezuela: Los Heraldos Negros
- Wherter y Davis (2003). Administración de Recursos Humanos. México: M

Hoja de Metadatos

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

Título	ANÁLISIS DEL NIVEL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA AGENCIA DE EMPLEO DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA EL TRABAJO Y LA SEGURIDAD SOCIAL CON SEDE EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE. (AGOSTO - NOVIEMBRE 2007)
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Carmen Luisa Belmonte Campo	CVLAC	
	e-mail	carmenluisa318@hotmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Análisis del nivel de capacitación
Agencia de Empleo Cumaná
Ministerio del Trabajo

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Yecenia Santaella	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	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	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	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
2008	10	16

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS-CLBC	Aplication/Word

Alcance:

Espacial : _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado

Área de Estudio:

Gerencia de Recursos Humanos

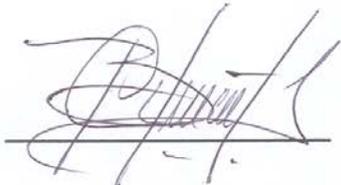
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

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

Derechos:

**Yo, la Autora de esta Tesis, doy a la Universidad de Oriente
Derecho a publicar y difundir la información que contiene la
presente Tesis. La autora se reserva los derechos de Industria
Y Patente.**



AUTOR 1

AUTOR 2

AUTOR 3

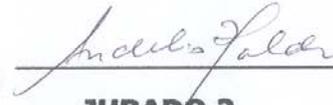


TUTOR

AUTOR 4



JURADO 1



JURADO 2

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:

