



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.
CASO: SERVICIO AUTÓNOMO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS
“DR. ARNOLDO GABALDON”**

Autor: Gaudy Rodríguez

Tutor: MSc. Alexi Colmenares

Bárbula, Mayo de 2015



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas Mención Gerencia



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **"PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO. CASO: SERVICIO AUTÓNOMO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS "DR. ARNOLDO GABALDON"**. Presentado por la ciudadana: **Rodríguez E. Gaudy C.** Titular de la Cédula de Identidad N° V- 15.076.663. Para optar al título de **Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado, a los 14 días del mes de Mayo del año 2015.

Nombre, Apellido
del Jurado

C.I.

Firma

Victor Gasparini

11561580

[Firma]

MARY CEJAS

14977614

[Firma]

[Firma]

6012852

[Firma]



POST
GRADO **FACES**

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

APROBACIÓN DEL PROFESOR DE SEMINARIO

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.
CASO: SERVICIO AUTÓNOMO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS
“DR. ARNOLDO GABALDON”

Aprobado por MSc. Aurelio Rodríguez, Profesor de Seminario de Investigación.



MSc. Aurelio Rodríguez
C.I. 7.019.572

Bárbula, Junio de 2014

ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
AVAL DEL TUTOR	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Justificación de la Investigación.....	11
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	13
Antecedentes de la Organización.....	19
Bases Teóricas.....	25
Gestión por Competencias.....	25
Desempeño Organizacional.....	28
Capacitación de Personal.....	30
Programa de Capacitación Laboral.....	35

Definición de Términos.....	37
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación.....	41
Diseño de la Investigación.....	41
Tipo de Investigación.....	42
Nivel de la Investigación.....	43
Modalidad de la Investigación.....	43
Método de Investigación.....	45
Población y Muestra.....	47
Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información.....	50
Técnicas de Análisis de la Información.....	52
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
Diagnóstico de la Situación Actual de la Dirección de Investigación de la Institución en estudio, en cuanto al Control y Medición del Desempeño....	56
Descripción de la Capacitación al Personal Administrativo de la Institución en estudio para el Fortalecimiento de las Capacidades Laborales.....	61
Identificación de las Fortalezas y Debilidades de la Institución, en cuanto a la Capacitación del Personal, dentro del Marco de la Gestión por Competencias.....	80
CAPÍTULO V	
LA PROPUESTA	91
Presentación.....	92
Fundamentación de la Propuesta.....	93
Objetivos de la Propuesta.....	93
Objetivo General.....	93

Objetivos Específicos.....	93
Justificación de la Propuesta.....	95
Estructura de la Propuesta.....	113
Factibilidad de la Propuesta.....	
CAPÍTULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
Conclusiones.....	121
Recomendaciones.....	123
REFERENCIAS.....	126
ANEXOS.....	127
1 Cuadro Técnico-Metodológico.....	129
2 Instrumento de Recolección de Datos (Guía de Observación).....	131
3 Instrumento de Recolección de Datos (Cuestionario).....	137
4 Validez de los Instrumentos (Juicio de Expertos).....	

ÍNDICE DE CUADROS

	PÁG.
CUADRO	
1 Desempeño Organizacional en función de procesos y decisiones óptimas.....	28
2 Beneficios de la Capacitación.....	32
3 Fases del Programa de Capacitación Laboral.....	36
4 Población de la Institución.....	48
5 Muestra de la Investigación.....	50
6 Resultados de la Guía de Observación	57
7 Modalidades de Capacitación empleadas por la Institución.....	62
8 Objetivo de las Inducciones Realizadas por la Institución.....	63
9 Aspectos Enfocados en los Cursos Realizados por la Institución.....	64
10 Aspectos Tratados en los Talleres Realizados.....	65
11 Actualización de Conocimientos Administrativos por Seminarios.....	66
12 Inclusión de Modalidades de Capacitación en un Plan.....	67
13 Notificación al Personal del Objetivo de las Actividades de Capacitación.....	68
14 Frecuencia en la Asistencia a las Actividades de Capacitación.....	69
15 Asignación a una Dependencia para Coordinación de la Capacitación..	70
16 Contrato de Especialistas para Capacitación del Personal.....	71
17 Realización de Actividades de Capacitación Dentro de la Institución..	72
18 Supervisión Continua de las Actividades de Capacitación.....	73
19 Materiales Informativos Recibidos Durante la Capacitación.....	74
20 Realización de Evaluaciones Durante las Actividades de Capacitación.	75
21 Uso de Hoja de Asistencia en las Actividades de Capacitación.....	76
22 Emisión de Comentarios Acerca de las Actividades de Capacitación...	77

23 Evaluación de la Calidad de las Actividades de Capacitación.....	78
24 Aspectos Fundamentales en la Calidad de las Actividades de Capacitación.....	79
25 Interrupción de las Actividades de Capacitación por Falta de Recursos	80
26 Conocimiento de las Metodologías Empleadas en la Capacitación.....	81
27 Acceso a Herramientas Tecnológicas Durante la Capacitación.....	82
28 Explicación Concreta de los Contenidos por los Facilitadores.....	83
29 Identificación Institucional Gracias a las Actividades de Capacitación	84
30 Notificación al Instituto Sobre Inconvenientes en la Capacitación.....	85
31 Seguridad en la Ejecución de Funciones por la Capacitación Recibida	86
32 Percepción de las Actividades de Capacitación Recibidas.....	87
33 Eficiencia en el Desarrollo de las Actividades de Capacitación.....	88
34 Cumplimiento de Expectativas por la Capacitación Recibida.....	89
35 Costos Estimados de la Propuesta.....	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	PÁG.
1 Modalidades de Capacitación empleadas por la Institución.....	62
2 Objetivo de las Inducciones Realizadas por la Institución.....	63
3 Aspectos Enfocados en los Cursos Realizados por la Institución.....	64
4 Aspectos Tratados en los Talleres Realizados.....	65
5 Actualización de Conocimientos Administrativos por Seminarios.....	66
6 Inclusión de Modalidades de Capacitación en un Plan.....	67
7 Notificación al Personal del Objetivo de las Actividades de Capacitación.....	68
8 Frecuencia en la Asistencia a las Actividades de Capacitación.....	69
9 Asignación a una Dependencia para Coordinación de la Capacitación..	70
10 Contrato de Especialistas para Capacitación del Personal.....	71
11 Realización de Actividades de Capacitación Dentro de la Institución..	72
12 Supervisión Continua de las Actividades de Capacitación.....	73
13 Materiales Informativos Recibidos Durante la Capacitación.....	74
14 Realización de Evaluaciones Durante las Actividades de Capacitación.	75
15 Uso de Hoja de Asistencia en las Actividades de Capacitación.....	76
16 Emisión de Comentarios Acerca de las Actividades de Capacitación...	77
17 Evaluación de la Calidad de las Actividades de Capacitación.....	78
18 Aspectos Fundamentales en la Calidad de las Actividades de Capacitación.....	79
19 Interrupción de las Actividades de Capacitación por Falta de Recursos	80
20 Conocimiento de las Metodologías Empleadas en la Capacitación.....	81
21 Acceso a Herramientas Tecnológicas Durante la Capacitación.....	82
22 Explicación Concreta de los Contenidos por los Facilitadores.....	83
23 Identificación Institucional Gracias a las Actividades de Capacitación	84

24 Notificación al Instituto Sobre Inconvenientes en la Capacitación.....	85
25 Seguridad en la Ejecución de Funciones por la Capacitación Recibida	86
26 Percepción de las Actividades de Capacitación Recibidas.....	87
27 Eficiencia en el Desarrollo de las Actividades de Capacitación.....	88
28 Cumplimiento de Expectativas por la Capacitación Recibida.....	89
29 Cronograma de Ejecución para el Programa de Capacitación Propuesto.....	105

ÍNDICE DE FIGURAS

	PÁG.
FIGURA	
1 Estructura Organizativa de la Institución.....	24
2 Lista de Verificación para el Control Previo del Programa de Capacitación.....	109
3 Reporte de Gestión para el Control Posterior del Programa de Capacitación.....	111

INTRODUCCIÓN

El éxito en la ejecución de los procesos organizacionales, se asocian a la integración de diversos recursos, entre los que destacan el personal, debido a que son los encargados del manejo de los instrumentos, herramientas, datos, procedimientos, métodos y demás elementos que conduzcan a que las actividades encomendadas se alineen con los objetivos y metas institucionales. Por lo tanto, la gestión organizacional se apoya, en gran medida, en la actuación del recurso humano.

De esta manera, es importante que el personal que labora en las distintas áreas de la organización, especialmente las administrativas y/o gerenciales esté sujeto a estrategias o acciones que impulsen un fortalecimiento constante de sus competencias, a nivel conceptual, técnico y humano, para identificar necesidades y riesgos, planear soluciones, evaluar resultados e incorporar ajustes que vayan en pro de lo esperado por las instituciones. De allí que se considera una prioridad gerencial la gestión efectiva de los trabajadores para que se sientan motivados y satisfechos por cumplir sus labores.

Ahora bien, en el ámbito gubernamental, la actuación del personal implica un manejo de diversas capacidades y destrezas que permitan brindar una respuesta oportuna y de calidad a los usuarios que acuden a las instituciones públicas, para responder a sus necesidades diarias. En consecuencia, es ineludible la presencia de la capacitación como un proceso mediante el cual se potencialicen los conocimientos, bien sean generales o especializados, con el fin de elevar su rendimiento y mejorar continuamente el desempeño organizacional.

En este sentido, la capacitación se puede llevar a cabo mediante un programa o plan que identifique a primera instancia los requerimientos a nivel de competencias asociados con los puestos de trabajo existentes, para luego diseñar el plan, con base a

objetivos, principios y estrategias que puedan estimular paulatinamente el crecimiento y desarrollo profesional de los trabajadores. Este plan dependerá de la aprobación de la gerencia, tomando como criterios el costo-beneficio, para acceder a su implementación. Finalmente, una vez ejecutado el plan o programa correspondiente, deberá evaluarse para detectar las reacciones del personal, el grado de aprendizaje, el comportamiento laboral y los resultados institucionales; con ello se obtendrá una retroalimentación para el análisis del programa.

Partiendo de lo antes expuesto, el presente estudio tiene como finalidad proponer un programa de capacitación como herramienta gerencial, destinado al personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, tomando como fundamento el modelo de gestión por competencias, con lo cual se pudo reunir la información suficiente para identificar las carencias o debilidades que influyen en el desarrollo profesional de los trabajadores y formular un curso de acción que incentive la actualización permanente del recurso humano, para una actuación eficaz y eficiente que beneficie a la organización, en términos de rendimiento y gestión.

A tal efecto, para el logro de este objetivo, se ha recopilado información para el trabajo de grado, la cual se ha clasificado y distribuido a través de un esquema capitular que se reseña a continuación:

En el Capítulo I, se describe detalladamente el problema de investigación, en sus aspectos macro, meso y micro, de allí que se señalaron las causas y consecuencias del problema. A esto se une la formulación de los objetivos, así como la importancia y justificación del estudio.

En el Capítulo II, se contemplan los aspectos teóricos del trabajo, integrados por los antecedentes que respaldan a la investigación, los aspectos organizacionales de la

institución en estudio, las bases teóricas inherentes a la gestión por competencias, capacitación laboral y desempeño del personal administrativo; por último se enuncian las definiciones de términos.

En el Capítulo III se indican las pautas metodológicas para la investigación emprendida; es decir, se establece el tipo, diseño, nivel y modalidad del estudio, los métodos utilizados, la población, el tipo de muestreo; además de las técnicas e instrumentos requeridos, tanto para el acopio de los datos como para el procesamiento de la información. Además de los procedimientos de validez y confiabilidad.

En el Capítulo IV, se exponen los resultados de la investigación, a partir de los instrumentos aplicados al área abordada, y en función a cada uno de los objetivos específicos, de manera que se procesaron los datos de manera cuantitativa y cualitativa, mediante las técnicas de categorización, triangulación y estadística descriptiva, a fines de dar cumplimiento al propósito del estudio y al desarrollo de la propuesta.

En el Capítulo V, se presenta la propuesta diseñada, haciéndose especial énfasis en la presentación, fundamentación, objetivos, justificación, estructura y factibilidad del programa de capacitación como herramienta gerencial orientado al personal administrativo de la institución objeto de investigación.

En el Capítulo VI, corresponde a las conclusiones derivadas de la investigación, al igual que las recomendaciones que pueden ser tomadas en cuenta para el mejoramiento de la problemática.

Para finalizar, se muestra la lista de referencias, el cuadro Técnico-Metodológico y demás anexos complementarios.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El recurso humano constituye uno de los principales elementos de las organizaciones, ya que viene dado por las personas que se encargan de ejecutar cada una de las actividades que integran los procesos operativos; es decir, son los trabajadores que materializan los objetivos y metas planteadas por la gerencia de cada empresa. Es por esto que este recurso ha de ser manejado diligentemente para que cumpla con los propósitos esperados. En este sentido, los encargados de dirigir a las organizaciones necesitan contar con un personal calificado que reúnan las competencias, habilidades y destrezas mínimas que le permitan desempeñarse efectivamente.

Apoyando lo expuesto, el área de Recursos Humanos, a juicio de McShane y Glinow (2010: 101), es aquella que se encarga de la aplicación de “procesos de políticas retributivas o de remuneración, consideración de la familia, reconocimiento y participación de los empleados o atención a la salud, cuidado personal y necesidades especiales”. De este modo, su existencia dentro de las empresas trae consigo el desarrollo de relaciones favorables entre los empleados y de éstos con la organización, aun cuando su actuación esté focalizada en los señalamientos de un convenio colectivo o en un determinado acuerdo.

Con base a lo señalado, se puede decir que el área de Recursos Humanos no sólo tiene la responsabilidad de efectuar los procesos de reclutamiento y selección de personal, sino también las actividades inherentes a la capacitación y adiestramiento, políticas de remuneración, de salud y seguridad laboral, promoción de cargos,

motivación, entre otros. Por lo tanto, es el área que se encarga de gestionar efectivamente al personal para procurar un notable desempeño y éste redunde en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

De esta manera, Guglielmetti (2002: 9) señala que “la capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema”. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones (incluida la capacitación) interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización.

Por otra parte, se tiene que la identificación de los problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación. Esto último significa que, frente a estos problemas, la capacitación aparece como la alternativa de solución viable en el ámbito gerencial y más conveniente, frente a otras opciones, como el reemplazo o la reubicación del personal como un mecanismo para desarrollar las competencias laborales.

La competencia de una persona, de acuerdo con Martínez y Martínez (2009), puede ser analizada con base a los factores que la determinan. Desde esta perspectiva, los elementos asociados con las competencias puede ser los conocimientos definidos como la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos concretos o abstractos; las habilidades intelectuales implican la capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo; las habilidades sicomotoras tiene que ver la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el

trabajo, mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales; las habilidades interpersonales se vinculan con la capacidad del individuo para interactuar con otras personas en el trabajo, a fin de comunicarse, persuadir, entretener, supervisar, enseñar, negociar o aconsejar; la disposición anímica tiene que ver con los factores que influyen en el estado afectivo y la voluntad de trabajo de las personas; entre éstos se incluyen las actitudes, las creencias, la percepción de equidad, los valores y la motivación, con relación a las condiciones del trabajo y; los rasgos de personalidad relevantes.

Es importante acotar, de forma similar a juicio de Chiavenato (2006), que no todas las competencias pueden ser desarrolladas a través de la capacitación, y no todas las competencias presentan el mismo grado de dificultad para ser identificadas; sin embargo, los conocimientos y las habilidades pueden ser objeto de la capacitación y son relativamente fáciles de medir; pero no así los rasgos de personalidad relevantes, los cuales tienen un carácter innato y permanente y su identificación requiere, a menudo, del uso de técnicas psicométricas especiales.

Así mismo, en un nivel intermedio, se están las competencias relacionadas con la disposición anímica en el trabajo; éstas pueden ser modificadas hasta cierto punto mediante la capacitación o a través de intervenciones en otros ámbitos de la gestión de los recursos humanos como, por ejemplo, las políticas de compensaciones e incentivos. Por lo tanto, existirán casos donde se combine acciones de capacitación e incentivos laborales, lo que amerita de una adecuada estimación y control.

En este sentido, se hace necesario que las organizaciones implementen como herramienta gerencial, un programa o un plan de capacitación. Para ello, similarmente, Guglielmetti (2002) hace mención que la planificación general de la capacitación en una institución implica un serie de pasos, entre los que destacan el seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad;

evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación y seleccionar aquellas que serán incluidas en el programa de capacitación; y, por último, elaborar el plan y el presupuesto, con lo cual se soporte la gestión de competencias.

Este análisis exige un conocimiento cabal tanto de la oferta externa de capacitación como de la factibilidad de organizar acciones de capacitación internas. Por lo general, las propuestas de capacitación elaboradas por los supervisores, con el apoyo del encargado de capacitación, superan los recursos disponibles para ejecutarlas, en términos de dinero y tiempo. Frente a esto, la dirección de la institución (o un comité de alto nivel) deberá evaluar y jerarquizar dichas propuestas, a fin de seleccionar aquellas que presentan la mejor relación entre el costo, por una parte, y la pertinencia de la capacitación propuesta, en relación con los objetivos de la organización, por otra.

Cabe señalar que el costo de la capacitación no se refiere sólo al costo directo de desarrollar las acciones de capacitación -por ejemplo, impartir un curso, sino también a los costos complementarios, tales como el tiempo de trabajo que, eventualmente, deberán sacrificar los participantes y los gastos adicionales que suelen derivarse de las acciones formativas, como bonificaciones de transporte, alimentación, y materiales de estudio, entre otros.

En el estado Aragua funge un instituto denominado Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, el cual tiene como propósito “Fomentar la formación de talento humano de acuerdo a lo requerido en el Sistema Público Nacional de Salud”, por lo que dispone de un personal administrativo equivalente a 189 trabajadores, que se encargan de la planificación de las actividades a desarrollar, la coordinación y control correspondiente, de manera que requiere de competencias humanas, técnicas y conceptuales que faciliten la ejecución efectiva de las operaciones, para que se propicien la productividad en la organización.

Más aún, se apreció que el personal que ingresa a esta institución posee un determinado grado de instrucción, generalmente de educación media y universitaria, lo que les ha permitido disponer de competencias conceptuales, pero que no son fortalecidas o actualizadas continuamente, dado que se presume la ausencia de un programa de capacitación como herramienta gerencial que incluya variadas estrategias como cursos, talleres, seminarios, conferencias, entre otros medios, así como tampoco se les remite el manual de cargos por el cual se deben regir sus obligaciones laborales y esclarecer el alcance y límite de sus responsabilidades, por lo que esto ocasiona retrasos en el cumplimiento de las actividades y, como consecuencia, el cambio de procedimientos, incorporación de herramientas tecnológicas, normativas o leyes, políticas institucionales, hecho que incide notablemente en el desempeño alcanzado.

Asimismo, se evidenció que en el caso de los docentes, para la solicitud de participación en seminarios, congresos, conferencias, entre otros, fuera de la Institución, éstos deben remitir a la Dirección de Postgrado de la Institución una comunicación donde manifiestan su interés en la asistencia a dicho evento. Esta comunicación es revisada y/o aprobada cuando sea convocado, en algún momento, la realización de un Consejo Académico de Docentes. Si este no se realiza en el futuro inmediato, se corre el riesgo de que dicha participación no se lleve a cabo.

En el caso del personal administrativo, la participación en actividades de capacitación se da porque el trabajador hace la solicitud por escrito al supervisor inmediato de ese requerimiento. Si éste considera que el trabajador no necesita la formación debido a que la oficina quedará ausente durante mucho tiempo, y las labores se verán afectadas ante posibles demoras y/o inconvenientes, obstaculizándose con ello la potenciación de las competencias, entonces el proceso de capacitación de dicho personal no se realiza de manera exitosa.

Por esta razón, se pronostica que si el Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” como organismo público no evalúa las dificultades mencionadas en párrafos anteriores sobre los procesos protocolares de aprobación de acciones y la falta de estrategias concretas de capacitación al personal administrativo, tendría que correr el riesgo de que las actividades programadas como objeto central de la organización se desarrollen con ciertos inconvenientes, a la vez que el recurso humano carezca de la capacidad efectiva de respuesta no sólo para desempeñar sus labores, sino también para que proporcionen información a los beneficiarios acerca de las dudas que éstos presentan, de allí que se incumplirían las metas, además de restringirse el alcance de la misión y visión de dicho organismo.

Por lo tanto, es necesario que el organismo en estudio procure un proceso de capacitación efectivo que describa en términos de las competencias requeridas para cada uno de los puestos de trabajo en el área administrativa, para visualizar fácilmente las necesidades a cubrir en formación de quiénes ocupan para dichos puestos. De allí que pueda considerarse como fuente de retroalimentación a la evaluación de competencias del personal como un detallado inventario del activo más importante disponible por la institución, a través de las diferentes estrategias o acciones de formación que se implementen.

A tales efectos, la selección de las acciones de capacitación para el personal administrativo, en el modelo de gestión por competencias, significa especificar los objetivos y contenidos de la capacitación; la modalidad institucional de entrega (capacitación interna o externa); la metodología de formación (por ejemplo, cursos, seminarios, talleres, capacitación a distancia, instrucción programada, entre otros); la duración de la capacitación; el cronograma de ejecución; y el costo, con lo cual se pueda formular un programa anual basado en el modelo gerencial antes mencionado que oriente el desarrollo constante de las capacidades del recurso humano.

En consecuencia, la investigación profundiza en los requerimientos del personal administrativo y la resolución de procesos protocolares obstructores en el rendimiento de los procesos del instituto objeto de estudio, en relación con las competencias laborales y la capacitación impartida, con el fin de recopilar información suficiente que facilitara el diseño de un programa como herramienta gerencial que incorpore aquellas acciones que conduzcan a la formación integral del personal y, por ende, al desenvolvimiento favorable por las funciones asignadas.

Con base al problema de investigación descrito, el investigador se ha formulado un conjunto de interrogantes que se mencionan seguidamente:

¿Cuál es la situación actual que presenta el personal administrativo del instituto abordado en cuanto a las competencias laborales?

¿Cómo es capacitado el personal administrativo de la institución en estudio para el fortalecimiento de las capacidades laborales?

¿Qué fortalezas y debilidades se atribuyen al instituto en estudio, en cuanto a la capacitación continua del personal?

¿Cómo será el programa de capacitación por competencias como una herramienta gerencial para el personal administrativo de la organización abordada?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un programa de capacitación como una herramienta gerencial para el personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, ubicado en Maracay, estado Aragua.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual que presenta el personal administrativo del instituto abordado, en cuanto a las competencias laborales.
- Describir la capacitación efectuada al personal administrativo de la institución en estudio para el fortalecimiento de las capacidades laborales
- Identificar las fortalezas y debilidades se atribuyen al instituto en estudio, en cuanto a la capacitación continua del personal.
- Diseñar el programa de capacitación por competencias como una herramienta gerencial para el personal administrativo de la organización abordada

Justificación de la Investigación

El desarrollo de esta investigación se justifica desde la perspectiva científica que se obtendrá una base informativa de la organización seleccionada para entender las necesidades del personal administrativo en cuanto a la potencialización de sus procesos y medidas de acción de sus competencias, con el fin de realizar un análisis

exhaustivo que facilite el diseño de un programa de capacitación mediante el cual se impulsen la actualización del recurso humano.

Por otra parte, el estudio tiene validez desde la óptica académica porque las variables manejadas se insertan en el campo de la administración, específicamente en la línea investigativa referente a la Propuesta de soluciones a Problemas, partiendo del desarrollo de modelos acerca de operaciones, asociadas con la gestión del personal, lo cual permite aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica para la aproximación a la realidad y aportar una solución factible que pueda mejorar las condiciones del instituto y actualizar el temario impartido.

Así mismo, la ejecución de este trabajo podrá servir como ejemplo para otras organizaciones que presenten esta problemática, de manera que sea el punto de partida para la realización de evaluaciones, determinación de requerimientos o implementación de correctivos que contribuyan a la generación y uso de las competencias técnicas, conceptuales y humanas, para añadir valor a la organización, gracias al diseño de la herramienta gerencial planteada en el trabajo.

De igual manera, permitirá conocer de manera más precisa, como considera el trabajador de la Institución la forma en que son realizados los procesos de capacitación del personal y como pudieran ellos aportar ideas para maximizar esta formación y retribuir significativamente en eficiencia y eficacia para sus labores diarias.

Por último, la realización de este trabajo será una base referencial para la consulta de futuros investigadores que deseen emprender algún estudio sobre alguno de los elementos basados en dicha herramienta gerencial, que hayan sido percibidos respecto a la capacitación y las competencias laborales, al igual que los procesos de acción para el alcance de las metas propuestas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico está conformado por el resultado de la revisión documental que permite ubicar al investigador dentro del contexto del fenómeno planteado, para entender las implicaciones que presentan las variables, para entender su comportamiento. Apoyando lo expuesto Sabino (2002: 66) lo define como “una revisión bibliográfica exhaustiva y más detallada sobre los tópicos más importantes de una investigación”.

Es por ello que el marco teórico comprende una pieza importante en el proceso investigativo, dado que representa los supuestos con los cuales se podrán sustentar los resultados obtenidos del objeto de estudio, por lo que se incluyen los diferentes trabajos de grado, efectuados anteriormente, los aspectos organizacionales del ente gubernamental, las bases teóricas y legales asociadas con el tema, al igual que la definición de términos. A continuación se muestra el desarrollo del presente capítulo.

Antecedentes de la Investigación

El personal administrativo de una organización debe poseer capacidades de tipo conceptuales y técnicas que le permitan ejecutar las funciones asignadas con la mayor eficiencia; en ocasiones, estas capacidades provienen de la formación académica o de experiencias naturales antes de su ingreso a la empresa, pero los continuos cambios en el entorno organizacional generan nuevos métodos de trabajo, enfoques gerenciales y herramientas tecnológicas que necesitan ser dominadas por el personal; de allí que resulta indispensable la realización de estrategias de capacitación que contribuyen a fortalecer las competencias existentes y desarrollar nuevas capacidades, con el objeto de garantizar un desempeño satisfactorio.

De esta manera, la capacitación se concibe como un proceso determinante en la gestión del recurso humano, por lo que, dado que el objeto de estudio se orienta hacia el diseño de un programa en esta materia como herramienta gerencial para el área administrativa de una institución gubernamental, fue conveniente la consulta de investigaciones precedentes que se relacionen con este propósito, de modo que se pudieran identificar elementos de interés que aportaron al desarrollo efectivo del trabajo.

Por consiguiente, estas investigaciones se denominan antecedentes, a juicio de Palella y Martins (2006: 68), comprenden “los diferentes trabajos realizados por otros estudiosos sobre el mismo problema. Estos antecedentes pueden ser tanto nacionales como internacionales. El título de los trabajos referidos debe estar relacionado con las variables de la investigación propuesta”. Es así como se realizaron consultas de trabajos de grado, artículos científicos, ponencias, relativas a programas de capacitación, gestión por competencias, personal administrativo, entre otros, cuyos resultados se presentan en forma cronológica a continuación.

Catary (2012) desarrolló una investigación titulada: “Programa motivacional para optimizar el desempeño del personal administrativo de las contralorías municipales del estado Aragua”, expuesto en la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas mención Gerencia; cuyo propósito fundamental consistió en el diseño de un programa motivacional para el desempeño del personal administrativo de los organismos en estudio. Metodológicamente, la investigación se efectuó bajo un estudio de campo de tipo descriptivo-transaccional, enmarcado en la modalidad de proyecto factible. Se utilizó una población de 45 personas a las cuales se aplicó para la recolección de datos un cuestionario. A tales efectos, la autora concluyó que el personal administrativo de las contralorías municipales del estado Aragua se encuentran desmotivados para realizar sus labores, de modo que el desempeño ha sido cada vez más deficiente, por lo que se

formuló un programa motivacional que estimule, mediante estrategias económicas y morales, el compromiso por cumplir cabalmente lo asignado.

El estudio reseñado constituyó un antecedente para el trabajo emprendido, porque brindó una herramienta para mejorar el desempeño del personal, en este caso a nivel motivacional, por lo que esto se asemeja al objetivo propuesto de diseñar un programa de capacitación como herramienta gerencial para el desarrollo de competencias de los trabajadores del área administrativa del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, motivo por el cual los aspectos teóricos, metodológicos y prácticos inherentes al diseño del programa motivacional sirvieron para orientar la propuesta de capacitación.

De igual manera, Silvera (2012) realizó un estudio acerca de los “Efectos del trabajo temporal de acuerdo al nivel de calificación de mano de obra en el desempeño organizacional”, presentado en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, Distrito Capital, para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, cuya finalidad fue evaluar los efectos desde la perspectiva de los trabajadores de la empresa intermediaria y de los representantes y supervisores de las empresas usuarias. Desde la óptica metodológica, la investigación fue un diseño no experimental, con un estudio de campo descriptivo, comparativo y transversal. Los datos se recopilaron mediante el uso de tres cuestionarios aplicados a una muestra de tipo estratificada de 120 trabajadores temporales.

Con base a los resultados obtenidos, la autora llegó a la conclusión de que la gestión del recurso humano es reconocida por los trabajadores y supervisores como un elemento determinante en el desempeño organizacional, brindando un aporte global a las organizaciones en materia de rentabilidad, productividad, calidad y capacidad de respuesta, con lo cual, la administración que se realiza al recurso humano añade valor a los procesos y ventajas competitivas a la empresa.

Esta investigación aportó datos relevantes, en la forma como una organización gestiona al personal para incrementar el desempeño, ya sea a nivel de motivación, coordinación, capacitación y supervisión, por lo que la variable inherente a la capacitación de personal fue considerada para el diseño de un programa que posibilite la actuación efectiva del recurso humano administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, evidenciándose con ello el desarrollo de una herramienta gerencial que impulse la mejora continua del talento humano.

A su vez, Berrios (2011) presentó un trabajo de grado denominado: “Propuesta de un modelo de la calidad para la gestión por competencias del capital humano en una empresa de ingeniería, procura y construcción del sector eléctrico”, en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Distrito Capital, para obtener el título de Magíster en Sistemas de la Calidad. En él, la autora se estableció como objetivo proponer un modelo para la gestión por competencias del personal de una empresa perteneciente al sector eléctrico, por lo que el diseño adoptado fue no experimental, bajo un estudio de campo de tipo descriptivo y base documental. La información fue recopilada mediante la observación directa y el cuestionario aplicado al personal de la empresa objeto de estudio.

Por consiguiente, la autora concluyó que la empresa ha venido presentando fallas en el servicio, al principio mínimas, pero hoy en día percibidas de manera significativa por los usuarios finales, por lo que es importante que el capital humano se gestione eficientemente para que potencialice las competencias, basándose en los elementos de la calidad, lo que condujo al diseño de un modelo basado en las buenas prácticas y normas internacionales, de modo que su implementación constituirá una ventaja competitiva, gracias al aprovechamiento de los conocimientos, aptitudes, actitudes y habilidades del personal.

Los resultados obtenidos por Berríos sirvieron de base para el presente estudio, en vista de que se identificaron claramente las fallas y requerimientos que posee una organización para gestionar al personal, en especial hacia la capacitación permanente, por lo que se recurrió a la gestión por competencias para brindar un modelo que contribuyera a la disponibilidad de un recurso humano altamente efectivo, orientado hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En efecto, las bases teóricas manejadas en dicha investigación se tomaron en cuenta como soporte para el diseño del programa de capacitación dirigido al personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

De igual manera, Gil (2011) efectuó un estudio denominado: “Modelo de gestión de competencias como mecanismo para el mejoramiento de la efectividad organizacional en las universidades públicas del estado Carabobo”, presentado en la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas mención Gerencia. El objetivo principal de esta investigación fue proponer un modelo de gestión por competencias para mejorar la efectividad organizacional en las universidades públicas carabobeñas. Desde el punto de vista metodológico, la investigación fue de campo, con un nivel descriptivo, apoyo documental y enmarcado en la modalidad de proyecto factible. La muestra estuvo conformada por 340 trabajadores de la Universidad de Carabobo y 57 empleados de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana (UNEFA) a la cual se aplicó un cuestionario tipo escala de Likert.

Con base en la información recopilada, la autora concluyó que las universidades públicas estudiadas poseen notables debilidades administrativas, principalmente relacionadas con la gestión del recurso humano, y de no emprender las medidas pertinentes se puede incurrir en el incumplimiento de los objetivos y desviaciones de la misión, lo que afectaría la calidad de servicio de estas instituciones. Por lo tanto, se

considera necesaria la sustitución del esquema de dirección existente por el diseño de un modelo de gestión basado en competencias.

La investigación descrita brindó un aporte significativo al presente trabajo, en cuanto a las características del modelo propuesto para fomentar la gestión efectiva del personal administrativo, para que cumpla con los objetivos organizacionales, gracias al desarrollo de sus competencias, cuya finalidad se asemeja con la propuesta de un programa de capacitación como herramienta gerencial para el área administrativa del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”. Por tal motivo, se tomaron en cuenta los aspectos teóricos basados en el modelo de gestión por competencias para el desarrollo de la propuesta.

Así mismo, Zurbarán (2011) realizó un trabajo de grado titulado: “Diseño de un modelo de administración de capital humano basado en gestión por competencias orientado a la atención al cliente para concesionarios del sector automotriz del estado Carabobo”, expuesto en la Universidad de Carabobo, Campus Bárbula, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas mención Gerencia. El autor se planteó como objetivo principal la elaboración de un estudio referencial para determinar la necesidad de un modelo administrativo del capital humano, basado en los principios de la gestión por competencias, con el fin de sustituir los esquemas de administración, formación y desarrollo del personal existentes, principalmente en aquellos que ocupan cargos administrativos. El diseño investigativo fue no experimental mediante un estudio de campo de tipo descriptivo, enmarcado en la modalidad de proyecto factible. Se utilizó una muestra finita representada por gerentes y supervisores de las cinco principales empresas que poseen concesionarios del sector automotriz.

Para la recolección de datos, se utilizaron entrevistas guiadas, cuestionarios y observación directa, cuya información le permitió concluir al autor que los gerentes y

supervisores poseen un conocimiento relativo acerca de la calidad de servicio y atención al cliente, pero que desconocen los principios de la gestión por competencias, por lo que se desarrolló un modelo de administración de capital humano, tomando en cuenta las particularidades de cada organización y de cada uno de las unidades organizativas de base de los concesionarios del sector automotriz.

De acuerdo con la investigación expuesta, la misma brindó un aporte significativo en lo que respecta la gestión del personal, al identificar las debilidades y requerimientos que en materia de administración, formación y desarrollo del personal, presentaban las organizaciones estudiadas, para desarrollar una alternativa factible que condujera a la administración efectiva del recurso humano, por lo que las pautas metodológicas empleadas por el autor fueron consideradas para detectar las necesidades de capacitación del personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, y disponer de información concisa para desarrollar el programa correspondiente.

Antecedentes de la Organización

Para tener una idea general de la institución objeto de estudio, fue necesario recopilar información relacionada con la trayectoria de la entidad, así como también sus propósitos y filosofía, seguido de la distribución funcional de sus procesos. En este sentido, se presenta la reseña histórica, misión, visión y estructura organizativa del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

Reseña Histórica de la Institución

Desde su creación, la Dirección de Malariología se dedicó con empeño y firmeza a ejecutar labores de lucha antimalárica específica, aún cuando la Ley de Defensa contra el Paludismo le ordenara cumplir trabajos de sanidad más vastos. Para estos

últimos, parte de su presupuesto inicial tuvo que utilizarse en el pago del personal médico y subalterno que realizaba las labores sanitarias generales a que obligaba dicha ley, las cuales estaban bajo la responsabilidad de la Dirección de Salubridad Pública.

No obstante esta limitación presupuestaria, la Dirección empezó sus trabajos con la preparación del personal y con el establecimiento de las estaciones de Malariología de Maracay y Puerto Cabello, e inminentemente las de otras localidades del interior. Las actividades que se desarrollaban en tales estaciones, permitieron bien pronto aumentar la experiencia del personal dedicado a la lucha y dio tiempo para estudiar más a fondo el problema del paludismo en el país.

En el marco de las actividades que estaban orientadas a la formación a la formación del personal tanto en el ámbito nacional como internacional y en función de los programas y actividades del Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, en 1988 son otorgados títulos universitarios de Especialidad y Maestría, luego de la firma del convenio con la Universidad de Carabobo.

La formación del personal técnico se ha expresado a través de los cursos para Inspectores Sanitarios y cursos para Asistentes de Educación Sanitaria, junto a una gran cantidad y diversidad de cursos cortos de capacitación tanto a nivel técnico como operativo.

Es en 1988 como homenaje a ese insigne sanitarista y fundador se bautiza a la Escuela con el nombre del Dr. Arnoldo Gabaldon. Ingresa como miembro a la Asociación Latinoamericana de Escuelas de Salud Pública (ALAESp), y en 1991 asciende a miembro titular de dicha asociación cumpliendo los requisitos académicos.

Desde 1990 se dicta el Postgrado en Salud Ocupacional e Higiene del Ambiente Laboral con título de especialidad y maestría. En 1995 inicia el Programa de Maestría en Entomología en Salud Pública en convenio con la Universidad Central de Venezuela. En 1997 con la Universidad de Los Andes se inicia la Especialidad de Desarrollo Rural Integrado. Desde 1998 se ejecuta un innovador Programa Académico para formar profesionales como Especialistas en Salud Pública.

Después de un proceso de reestructuración, la antigua Escuela de Malariología pasa a ser Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, heredando la mística, la vocación de servicio y la invalorable responsabilidad de capacitar los recursos humanos en el área de Salud Pública, para formar profesionales capaces de asumir el reto y el compromiso universal de garantizar la salud integral de nuestro pueblo. Hoy siguen siendo sus arqueados corredores, testigos mudos del amor y la voluntad de cambio con los que día a día docentes, investigadores, trabajadores y trabajadoras enfrentan el permanente reto: Salud y Enseñanza.

Ahora bien, el Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” es un ente público que está ubicado en la Avenida Bermúdez, en la ciudad de Maracay, estado Aragua.

Misión, Visión y Lineamientos Estratégicos de la Institución

El propósito que persigue la institución es el siguiente:

Ejecutar políticas integrales de formación del talento humano, investigaciones e interacción social en salud para la consolidación y fortalecimiento del Sistema Público Nacional de Salud, respondiendo a las necesidades sociales prioritarias de la población, en la búsqueda de la Suprema Felicidad Social, directriz del Plan Nacional Simón Bolívar; que plantea como uno de sus cinco objetivos atacar las raíces de la miseria

y la pobreza, a través de un estado social de justicia y derecho.

Esta orientación tiene como una de sus estrategias “Profundizar la Atención Integral en Salud de forma universal y como política, expandir y consolidar los servicios de salud de forma oportuna y gratuita (Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, 2015).

Por consiguiente, se puede decir que la misión institucional del organismo en estudio, se fundamenta en la formulación y ejecución de políticas que estimulen la formación del talento humano en el área de salud pública e investigación, con el fin de capacitar y actualizar profesionalmente a las personas para que puedan desempeñarse a cabalidad, lo cual se enmarca en uno de los lineamientos del programa de gobierno, que involucra la búsqueda de bienestar y calidad de vida al individuo mediante la respuesta a sus necesidades.

Así mismo, la razón de ser del organismo consiste en:

Mantener la institución académica de reconocimiento Nacional e Internacional que desarrolle programas de formación y capacitación del talento humano, investigaciones e interacción social en salud, con un personal de elevada calidad ética, científico-técnica y política, que proporcione la disponibilidad de cuadros para la gestión del Sistema de Salud comprometidos con la integración y la construcción del Socialismo en Venezuela, Latinoamérica y el Caribe; a fin de hacer posible comunidades incluyentes con calidad de vida para fortalecer la soberanía nacional vigorizando y ampliando las alianzas orientadas a la conformación del bloque geopolítico regional y de un mundo multipolar, como lo indica el Plan Nacional Simón Bolívar en sus directrices quinta y séptima, respectivamente: nueva geopolítica nacional e internacional. (Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, 2015).

Por lo tanto, se puede decir que la visión de esta institución en asegurar el reconocimiento nacional e internacional como una entidad orientada a la capacitación y actualización constante del personal del área asistencial y de salud pública, para que reúnan las competencia mínimas para el desarrollo efectivo de las labores, de manera que se disponga de una fuerza de trabajo altamente calificado a las instituciones del Sistema Público Nacional de Salud.

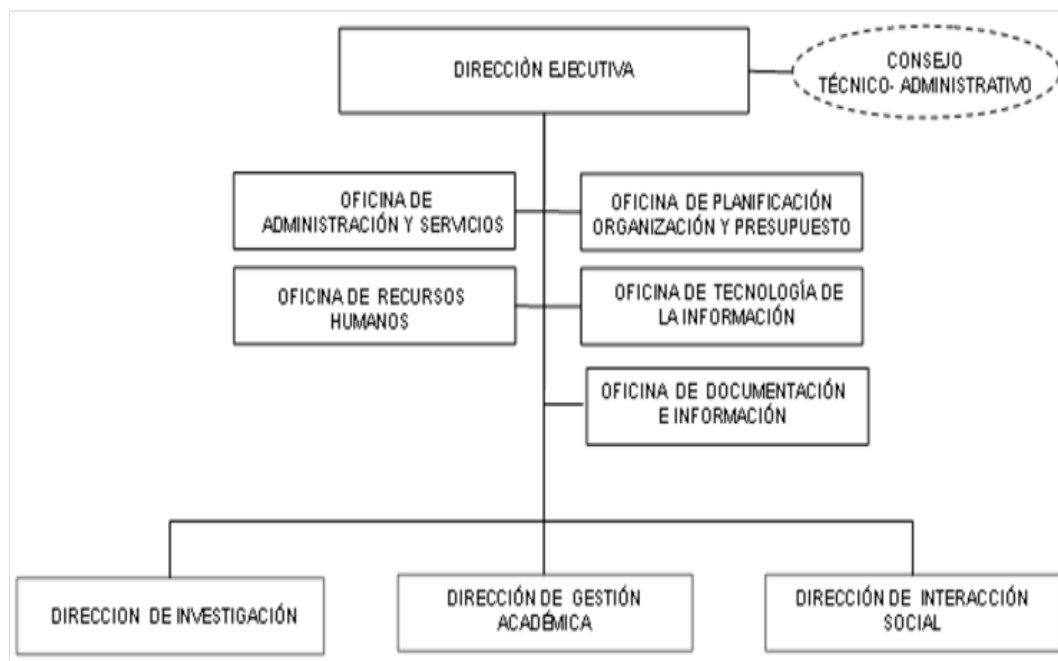
A su vez, es importante señalar que la institución para cumplir con sus fines y poder materializar su visión y misión organizacional ha planteado los siguientes lineamientos estratégicos:

- Fortalecer las competencias de los(as) funcionarios(as) del Sistema Público Nacional de Salud (SPNS), para la consolidación de las Redes de Atención Primaria, Secundaria y Hospitalaria, a través del desarrollo de programas de formación de postgrados y cursos no conducentes a título en las áreas de Medicina General Integral, Atención Comunitaria Odontológica, Salud Ocupacional e Higiene del Ambiente Laboral, Epidemiología y Gestión en Salud Pública.
- Formación y capacitación de líderes comunitarios (comités de salud, consejos comunales), para la construcción del poder popular en salud.
- Brindar asesorías, cooperación técnica, apoyo y servicios dirigidos a las redes de gestión del Sistema Público Nacional de Salud.
- Desarrollar proyectos de investigación en el área de la salud, con pertinencia social.

Estructura Organizativa de la Institución

La estructura organizativa de la institución ha sido concebida para el logro de los objetivos, procesos y tareas que se pretender desarrollar. Esta estructura es de tipo vertical porque opera desde los niveles más altos como a los más bajos de la organización y permite conocer en forma gráfica y sencilla la manera cómo se relacionan las diferentes unidades operativas que conforman la organización y establece las líneas de mando y de subordinación, al mismo tiempo asigna atribuciones a cada departamento de acuerdo con su nivel jerárquico. El organigrama se muestra en la Figura 1.

Figura 1
Estructura Organizativa de la Institución



Fuente: Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Anoldo Gabaldon” (2015)

Bases Teóricas

Las bases teóricas se orientan con el conjunto de elementos referenciales asociados con el tema tratado, con el fin de profundizar en la naturaleza de cada una de las variables, a partir de sus definiciones, características y demás rasgos de interés en el estudio. Al respecto, Arias (2006: 46), señala que las bases teóricas comprenden “una serie de aspectos que constituyen un cuerpo unitario por medio del cual se sistematizan, clasifican y relacionan entre sí los fenómenos particulares estudiados”.

De este modo, el desarrollo de los aspectos teóricos obedece a un esquema lógico que evidencia la interrelación entre las variables, para ubicar al problema en dicho contexto y considerar tales argumentos como soporte del presente trabajo. Por ello, se recopiló información acerca del desempeño organizacional, capacitación del personal y gestión por competencias, en vista de que el propósito de esta investigación consiste en el diseño de un programa de capacitación, basado un modelo de gestión por competencias, para una dependencia gubernamental. En consecuencia, se muestra la teoría del trabajo emprendido.

Gestión por Competencias

La gestión es un término que alude a la forma como los gerentes han ejecutado las acciones para el alcance de los propósitos establecidos. Apoyando lo expuesto, Del Castillo y Vargas (2009: 58) la conciben como “un proceso que existe explícita e implícitamente en la medida en que las estrategias y el logro de los objetivos y metas han sido definidos, desde el corto hacia el largo plazo”. Es por ello que la gestión organizacional se atribuye al modo en que las estrategias diseñadas se han aplicado para responder a los objetivos tanto de carácter operativo, como táctico y estratégico.

Por otra parte, Del Río (2004) expresa que la competencia se refiere a la:

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, es decir, se basa en las funciones que desempeñan las personas en sus trabajos. (p. 131)

De esta definición, se observa que las competencias del personal son todas aquellas capacidades que le permiten actuar con eficiencia y eficacia para cumplir con el rol asignado dentro de la institución, por lo que no todos los puestos de trabajo ameritan de las mismas competencias, ya que esto dependerá de la naturaleza del cargo y del perfil que se desarrolle para su desempeño.

Ahora bien, Peña (2005: 121) define la gestión por competencias como el “proceso mediante el cual se establecen las actividades y estrategias para promover el desarrollo del personal, de acuerdo con ciertos componentes que aseguran el desarrollo personal y mejora de la productividad”. Es así como la gestión por competencias incluye el diseño de un perfil del puesto de trabajo, la naturaleza de la organización y la determinación de las capacidades actuales del personal, para establecer las estrategias que permitan estimular y fortalecer las competencias en pro de los objetivos organizacionales.

Así mismo, Levy-LeBouyer (2002) indica, en términos afines, que la gestión por competencias representa una combinación de elementos para identificar las necesidades hacia las cuales se orienta la formación profesional, además de las competencias integrales o genéricas, indispensables para la disponibilidad de un recurso humano calificado y competitivo. Esto significa que bajo este modelo las organizaciones deben detectar dos elementos esenciales; el primero las necesidades

de capacitación y las competencias profesionales, con el fin de gestionar asertivamente las capacidades requeridas en cada puesto de trabajo.

A tales efectos, Dessler (2003) señala, similarmente, que el modelo de gestión por competencias establece tres niveles que agrupan las capacidades del personal. Éstas son básicas, genéricas y específicas, cuyo rango de generalidad va de lo amplio a lo particular y se describen a continuación:

En primer lugar, las competencias básicas son aquellas capacidades intelectuales que se consideran fundamentales para el aprendizaje de una profesión. En ellas, se encuentran las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas, generalmente muchas de ellas son adquiridas en los niveles educativos previos.

En segundo lugar, las competencias genéricas son la base común de la profesión y se refieren a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren de respuestas complejas, por lo que este tipo de capacidades amerita de actividades continuas de capacitación para su fortalecimiento y actualización.

En tercer lugar, se ubican las competencias específicas, que constituyen la base particular del ejercicio profesional y están vinculadas a condiciones propias de ejecución, es decir, se refieren a aquellas capacidades que permitan una actuación con diligencia y probidad, fundamentada en normas y procedimientos. De allí que tales competencias impliquen de una capacitación continua, para actualizar al personal, con respecto a posibles cambios y reformas del cuerpo normativo.

Es importante acotar que las competencias pueden desglosarse en unidades definidas, dentro de la integración de saberes teóricos y prácticos, con el objetivo de describir las acciones específicas a alcanzar, las cuales deben identificarse en su ejecución. Por lo tanto, para efectos de esta investigación, se tomó en cuenta las

capacidades conceptuales, técnicas y humanas exigidas al personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, para establecer las unidades de competencias que abarcará el programa de capacitación.

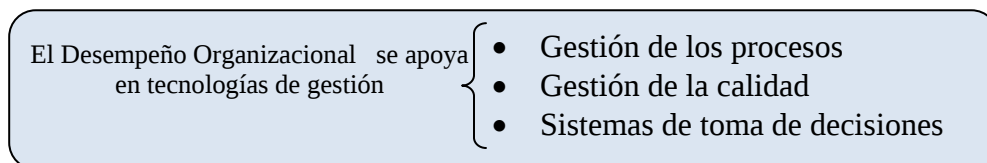
Desempeño Organizacional

El entorno organizacional está sujeto a un conjunto de factores inherentes al ambiente de negocios, clima organizacional, competencias, entre otros, que contribuyen a la articulación tanto de los resultados operativos, como de las metas a nivel estratégico que evidencien el rendimiento alcanzado por la organización, tomando en cuenta que las personas que pertenecen a cada empresa o institución constituyen un factor clave para procurar el cumplimiento eficaz y eficiente de las actividades, es importante que los gerentes o administradores determinen el desempeño organizacional.

En este sentido, Del Castillo y Vargas (2009: 61) conciben que el desempeño de la organización “será una función directa de la gestión de la estructura y la estrategia”. Esto quiere decir que el desempeño por parte del personal integrante de la organización abordada cuantifique potencialmente el comportamiento y actuación del personal, con respecto a su actuación desempeñada y logros alcanzados, se puede apreciar la gestión de calidad, los procesos y la toma de decisiones. (Ver Cuadro 1)

Cuadro 1

Desempeño Organizacional en función de procesos y decisiones óptimas



Fuente: Del Castillo y Vargas (2009)

De acuerdo con el cuadro anterior, se puede decir que el desempeño organizacional contempla no solo aspectos que tienen que ver con el diseño, como por ejemplo la estructura y la estrategia, así como también los roles organizacionales derivados de los niveles jerárquicos, relaciones de poder y autoridad e información, sino también con aspectos eminentemente técnicos, vinculados con la alineación de los procesos a las estrategias implementadas y los resultados obtenidos.

Por consiguiente, los autores coinciden en que la única forma en que una entidad pública o privada alcance un desempeño eficiente, traducido en una alta productividad y/o rendimiento amerita que se adopten y se administren las operaciones bajo una lógica incremental y de procesos, con el propósito de controlar y retroalimentar la toma de decisiones, en cuanto a la puesta en marcha de las estrategias, bien sea reflejándose los resultados de la organización como ponderando la estructuración del trabajo.

Ahora bien, en el caso del sector público, las instituciones, a juicio de Robbins y Coulter (1996), expresan similarmente que fundamentan su gestión en modelos altamente estructurados, por lo que los procesos operativos resultan subordinados de los procedimientos, en lugar de que estos sean lo contrario, como lo indica la teoría de los sistemas. Esta situación ocurre por el predominio de un estilo gerencial que busca controlar el desarrollo de las operaciones a través de normas e instrumentos basados en procedimientos administrativos, asociadas a un marco normativo externo, generalmente, procedentes de la administración pública central y de leyes nacionales que regulan las funciones orgánicas.

Por tal motivo, organizaciones como el Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” puede presentar inconvenientes para desempeñarse en los dos grandes ejes que, según Barzelay (2000) indica similarmente, son determinantes en el éxito de la gestión organizacional, uno es la productividad que

señala el rendimiento de la estrategia y el otro la burocracia que mide la flexibilidad de la estructura, puesto que los procedimientos no han sido racionalizados, para implementar mejoras en las áreas funcionales y en el modelo burocrático. De esta manera, en la medida en que los procesos sean normalizados y la estructura organizativa demuestre una evolución, se podría incrementar el desempeño, gracias a una efectiva labor de control, racionalización y gestión.

A tales efectos, la evolución de las organizaciones en pro de un mejor desempeño consiste en la adopción de medidas de control estratégico y medición de resultados, donde pueda determinarse la transformación generada por el ingreso de insumos, roles interdependientes, propósitos organizacionales e información para maximizar la eficiencia y eficacia de las decisiones y acciones realizadas, como base para su mejoramiento, eliminación o diversificación.

Capacitación del Personal

La necesidad de las organizaciones de mantenerse competitivas y exitosas en el área en la que operan implica, entre otros aspectos, el contar con un recurso humano altamente calificado para realizar las funciones encomendadas, por lo que para fortalecer o desarrollar las capacidades requeridas en cada uno de los puestos de trabajo, resulta fundamental la capacitación, definida por Arias (2006: 319), en un sentido estricto, como “prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor”.

Según Dessler (2003: 269), define la capacitación como “el proceso de enseñar al nuevo empleado las habilidades básicas que necesita para desempeñar su trabajo”. Es decir, la capacitación es vista como un proceso de enseñanza hacia los trabajadores para indicarle a grosso modo las atribuciones, responsabilidades y funciones inherentes al puesto de trabajo, mediante el uso de estrategias, métodos y técnicas que

impartan contenidos teóricos y prácticos, según el cargo que ocupen en la organización.

De acuerdo con Cabanellas (2006), expresa en un sentido más amplio que la capacitación se refiere a:

Cualquier aleccionamiento o aprendizaje pero para algo positivo. Con otra intención hay que hablar de lo corruptor o degenerativo. Más en especial, estudios o prácticas para superar el nivel de conocimientos, la aptitud técnica o la habilidad ejecutiva en actividades útiles y, singularmente, en las de índole profesional. Con tal capacitación se pretende, en lo individual, una mejora en los ingresos, ya que se ajustan a un salario o sueldo o ya configuren honorarios. (p. 59)

Finalmente, Chiavenato (2006: 84) se refiere a ella como “el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”. De esto se desprende, que la capacitación no sólo aborda la enseñanza de aquellos aspectos relativos al desempeño físico de los trabajadores, sino también a fortalecer su capacidad mental para actuar con eficiencia y eficacia en las tareas asignadas, así como también para actuar con diligencia y prudencia en la disminución de posibles accidentes y/o enfermedades.

En consecuencia, la capacitación del personal puede concebirse con la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones para disponer de una herramienta gerencial que fomente equipos de trabajo especializados y productivos, con lo cual se puedan lograr los objetivos previstos. De igual manera, a través de ella se buscan actualizar el personal de los conocimientos y herramientas que garanticen una máxima eficiencia. Por lo tanto, es de suma importancia para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores como en ventajas notables para la institución. (Ver Cuadro 2)

Cuadro 2
Beneficios de la Capacitación

	Descripción
A las Organizaciones	- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas - Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles - Crea mejor imagen - Mejora la relación jefes-subordinados - Promueve la comunicación a toda la organización - Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto - Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas - Promueve el desarrollo con vistas a la promoción - Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
Al Personal	- Ayuda al individuo a la toma de decisiones y solución de problemas - Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo - Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones - Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas - Sube el nivel de satisfacción con el puesto - Permite el logro de metas individuales - Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos - Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Fuente: Chiavenato (2006)

En este sentido, se tiene que en el Cuadro 2, se aprecian las diversas ventajas que proporciona la capacitación que se realiza al recurso humano, tanto para este como para la propia organización, dado que al propiciarse un desarrollo y actualización continua de las capacidades conceptuales, técnicas y humanas, el personal siente mayor seguridad y confianza al ejecutar las labores, minimizando los posibles errores y, por ende obteniéndose un mejor rendimiento que se traduce en mayores niveles de productividad y rentabilidad empresarial.

Sin embargo, Dessler (2003) destaca de manera análoga que la clave de la capacitación se orienta a la detección oportuna y exacta de las necesidades que experimentan los trabajadores y la institución. Entendiéndose por necesidades de

capacitación aquellos temas, conocimientos o habilidades que ameritan del aprendizaje, desarrollo o modificación, con el objeto de mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo colaborador con la organización. Es así como a través de la determinación de necesidades, se puede responder a exigencias presentes y prever situaciones futuras en materia de adiestramiento y entrenamiento.

Por otra parte, Chiavenato (2006) refiere similarmente que existen diversas fuentes mediante las cuales una organización puede obtener datos acerca de las necesidades de capacitación. Entre las que destacan el análisis, la descripción y evaluación de puestos, evaluación del nivel de desempeño, rotación de puestos, promociones y ascensos del personal, información estadística, quejas, evaluación de cursos, crecimiento de la organización, entre otros. La selección y uso de estas fuentes estará sujeto a las políticas de cada organización y a las capacidades que se deseen desarrollar en el personal.

Así mismo, la capacitación, según Chiavenato (2006) persigue diferentes objetivos, bien sea a nivel de productividad, calidad, planificación, seguridad, prevención y desarrollo personal. Cada uno de estos objetivos se explica brevemente, tomando los aspectos primordiales de autor antes citado:

- Productividad: La capacitación no sólo se aplica al personal de nuevo ingreso, sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarles a incrementar su rendimiento y desempeño en las funciones y responsabilidades actuales.

- Calidad: El diseño e implementación adecuado de un programa de capacitación contribuye a incrementar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo, porque los trabajadores se encuentran mejor informados sobre los deberes vinculados con su

puesto, al mismo tiempo que al poseer los conocimientos y habilidades necesarias son menos propensos a cometer errores costosos en el trabajo.

- Planeación de los recursos humanos: Las actividades de capacitación del personal pueden ayudar a la organización en la determinación de las necesidades futuras de los trabajadores.

- Prestaciones indirectas: En ocasiones, los trabajadores, especialmente los de tipo administrativo, consideran que las oportunidades educativas forman parte de las remuneraciones integrales del trabajador, por lo que esperan que la institución sea la encargada de costear los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarios.

- Salud y seguridad: La seguridad y salud laboral suele vincularse directamente con los esfuerzos de capacitación y desarrollo, debido a que permite prevenir accidentes de trabajo, a la vez que un ambiente laboral seguro puede conducir a actividades más estables.

- Prevención de la obsolescencia: La capacitación del personal es fundamental para mantener actualizados a los trabajadores sobre los avances actuales en los campos laborales correspondientes.

- Desarrollo del personal: Les permite a los participantes contar con una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades, entre otros, los cuales conducen a un mayor desarrollo personal.

En función de los objetivos señalados, puede decirse que para efectos de esta investigación se tomaron en cuenta lo inherente a la productividad, calidad, desarrollo

personal y prevención de la obsolescencia, para propiciar el personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” se inserte en la capacitación efectiva para estimular el fortalecimiento y/o cambios en las habilidades claves de cada puesto de trabajo.

Programa de Capacitación Laboral

Uno de los medios que permite la ejecución de actividades destinadas al aumento de la capacidad de los trabajadores, a través del mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes, corresponde al programa de capacitación, conceptualizado por Dessler (2003), en palabras similares, como “el instrumento que brinda conocimientos para que el trabajador pueda desarrollar su labor y sea capaz de resolver las situaciones que se le presenten durante su desempeño”.

Así mismo, la Secretaría del Trabajo y Prevención Social (2008: 9) define el programa de capacitación como “la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados”. De esta manera, este programa adquiere una notable relevancia porque considera que su aplicación permite que los trabajadores realicen las funciones asignadas en forma efectiva, de allí que las empresas procuran su elaboración.

Por ello, su diseño e implementación repercute en las personas, ya sea en el incremento del nivel de vida, gracias al mejoramiento de los ingresos, debido a que se tiene la oportunidad de lograr un mejor cargo y aspirar un mayor salario, además, el programa puede elevar la productividad si y solo si su aplicación ocasiona un beneficio para ambas partes (Empresa-Trabajador).

De esta manera, la preparación de un plan o programa de capacitación abarca cuatro fases o etapas, las cuales son señaladas, particularmente, por Aguilar (2010), cuyo proceso se inicia con la detección de necesidades, pasando por el diseño del programa, hasta llegar a la implementación y evaluación del mismo. En el Cuadro 3 se desarrollan cada una de estas fases.

Cuadro 3
Fases del Programa de Capacitación Laboral

Fases	Descripción
Planeación	• Se determina el procedimiento a seguir • Se elabora el reglamento de capacitación • Se determinan las necesidades de capacitación • Se establecen los objetivos del programa de capacitación • Se elaboran los planes y programas de capacitación • Se elabora un presupuesto de los recursos financieros a utilizar en dicho proceso • Se elabora un plan de adquisición de equipo y materiales
Organización	• Se determina la estructura del área que administrará la capacitación, • Se selecciona y contrata al personal que administrará la capacitación y quienes ejecutaran los programas, • Se consiguen los recursos financieros para realizar las actividades, • Se adquieren o conciertan los materiales y espacios en los que se desarrollará la capacitación, • Se inicia la invitación e inscripción a las actividades de capacitación.
Ejecución	• Iniciar las actividades de capacitación, • Supervisar las actividades y • Realizar los pagos correspondientes • Proporcionar las instalaciones y materiales necesarios para la actividad.
Evaluación	• Se evalúa el proceso instruccional que incluye, el aprendizaje de los capacitados, las habilidades del instructor y los materiales didácticos. • Se evalúa el sistema de capacitación que incluye: la evaluación de todas las actividades y personas involucradas en la capacitación. • Finalmente se deben realizar los ajustes para mejorar el sistema.

Fuente: Aguilar (2010).

Con base a las etapas o fases descritas, para la preparación de un programa de capacitación laboral, se evidencia el ciclo que presenta, puesto que se parte de la identificación de exigencias actuales y futuras en materia de capacidades, para luego proceder al diseño correspondiente que involucra los objetivos, los principios y estrategias a implementarse, lo que conducirá a la ejecución propiamente dicha del programa; finalmente, se evaluarán los resultados de la capacitación, en términos de reacción, aprendizaje, comportamiento y logros, de modo que exista una retroalimentación que demuestre si deben efectuarse ajustes en el programa o se mantiene intacta.

Por ello, el programa de capacitación se fundamentó, primeramente, en su concepción bajo el enfoque de Dessler (2003), para definir su naturaleza inherente a la capacitación dentro de la institución objeto de estudio; posteriormente, se consideró la fase de Planeación propuesta por Aguilar (2010), con el fin de formular los objetivos, estrategias y cronograma de ejecución, respectivamente, de modo que se permita fomentar las habilidades conceptuales, técnicas y humanas contenidas en el modelo de gestión por competencias para el personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

Definiciones de Términos

Actitud: Es una disposición mental y neurológica, que se organiza a partir de la experiencia que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre las reacciones del individuo, en relación con todos los objetos y las situaciones que les corresponden.

Aptitud: Se refiere a la capacidad idónea para el buen desempeño de alguna actividad o procedimiento.

Conocimiento: Es la aplicación especializada de información que realiza una persona.

Control de gestión: Es el conjunto de procesos que una empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en ella se realizan, están encaminadas a la consecución de los objetivos.

Desempeño organizacional: Comprende el proceso gestionable que integra una serie de componentes, tales como el talento, la estructura, el ambiente de negocios y los resultados esperados en la organización.

Eficacia: Es la capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas, de acuerdo con las metas de la organización

Eficiencia: Es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos empleados.

Estrategias gerenciales: Son las acciones destinadas a la búsqueda deliberada de un plan de trabajo que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique.

Evaluación de desempeño: Se refiere a la labor que evalúa la conducta y el trabajo de las personas de la organización, individual y grupalmente, con respecto a las labores bajo su responsabilidad y los logros alcanzados en el mismo.

Gestión por competencias: Es un sistema que sirve para alinear el personal a los objetivos estratégicos de la organización.

Gestión pública: Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

Modelo Burocrático: Desarrollado por Max Webber en el cual se señala que la organización debe ser eficiente por excelencia y que se ha creado para funcionar con exactitud, tomando en consideración que para obtener buenos resultados, se necesita precisar y detallar por anticipado como deben hacerse las cosas.

Motivación: Tiene que ver con el énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio para satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario que ponga en marcha ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Productividad: Es un indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Programa de capacitación: Es la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.

Puesto de trabajo: Es el rol, espacio y lugar específicos que un trabajador ocupa dentro de una empresa.

Recurso humano: Personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

Retroalimentación: Relacionado con la recolección y análisis de la información con el objetivo de determinar los cambios necesarios en términos de estrategias y planes para el logro de los objetivos organizacionales.

Técnicas: Abarca un conjunto de reglas, normas o protocolos que tiene como objetivo obtener un resultado determinado, ya sea en el campo de las ciencias, de la tecnología, del arte, del deporte, de la educación, de la investigación, o en cualquier otra actividad.

Toma de decisiones: Consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

El presente trabajo se enmarca en el paradigma cuantitativo, debido a que se orientó hacia la recolección de información para la verificación de la realidad del problema. De acuerdo con Pérez (2006: 18) este paradigma “parte de la lógica y de la objetividad para dar respuesta de una manera metódica a los fenómenos naturales que somete a estudio”. Por lo tanto, a través del enfoque de investigación cuantitativa se abordó de forma sistemática y controlada el fenómeno planteado, para obtener los datos que confirmen las necesidades que en materia de capacitación presentan el personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, tomando en cuenta el modelo de gestión por competencias.

Diseño de la Investigación

Para el abordaje del problema planteado, se hizo necesario establecer la estrategia que se adoptó, la cual es denominada diseño investigativo. Por lo tanto, para efectos del presente estudio, orientado hacia la propuesta de un programa de capacitación como herramienta gerencial basado en la gestión por competencias para el personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, el diseño fue no experimental, en vista de que se indagó acerca de una realidad previa de la que no se tuvo control alguno de las variables que la integran.

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2006: 267) definen el diseño no experimental como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables”. Es decir, que la investigadora asistió a la organización en estudio para

conocer la situación actual de la capacitación brindada al personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” con el fin de detectar fortalezas y requerimientos asociados con el desarrollo de competencias; por lo que no se distinguieron a los participantes claves en grupos experimentales y de control.

Tipo de Investigación

En función al objeto de estudio se define el tipo de investigación que se realizó, de allí que para el presente trabajo, éste se ubicó en la tipología de campo, definido por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006) como:

El análisis sistemático, de problemas de la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 19)

La investigación emprendida fue de campo, porque el tema planteado se ha delimitado en un área espacial definida, a la cual se acudió para la obtención de los datos que reflejaron la realidad, es decir, se visitó al Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, para profundizar en los aspectos referentes a la capacitación del personal administrativo, con lo cual se derivó en una fuente primaria de información.

De igual manera, el estudio requirió del desarrollo de aspectos teóricos vinculados con el problema abordado, hecho que implicó la consulta de materiales impresos y/o electrónicos. Por lo tanto, el trabajo se apoyó en la investigación documental que, a juicio de Balestrini (2001) consiste en:

La información que se encuentra en libros, textos, fuentes audiovisuales, entendiéndose este término en sentido amplio, todo material que se pueda acudir como referencia en cualquier momento, o lugar, para apoyar la información o que rinda cuenta de una realidad. Las fuentes documentales pueden ser entre otros, documentos escritos, libros, etc. (p.18)

Partiendo del concepto anterior, se tiene que a partir de la revisión documental, se indagó sobre cada una de las variables del problema, las cuales tuvieron que ver con la gestión por competencias, capacitación laboral, recursos humanos, entre otros, con lo cual se pudo ampliar el conocimiento sobre ellas.

Nivel de la Investigación

Una vez establecido el diseño y tipo de estudio, resultó conveniente determinar el nivel de conocimiento que se alcanzará con esta investigación. Es así como ésta fue descriptiva, concebida por Méndez (2001: 137) como “el estudio que identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigativo, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”.

Por consiguiente, este nivel investigativo permitió que la investigadora estudiase en detalle cada una de las variables, para entender sus relaciones, por lo que los aspectos inherentes a la capacitación laboral como herramienta gerencial y la gestión por competencias fueron abordados a partir de sus características y propiedades.

Modalidad de la Investigación

El presente trabajo se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, debido a que con base en los resultados obtenidos de la investigación de campo, se pudo

puntualizar los requerimientos para el diseño de una medida viable que responda a la situación actual que presenta el objeto de estudio. Apoyando lo expuesto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006) indica que el proyecto factible:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p. 22)

En función a la definición presentada, se puede decir que la investigación comprendió un proyecto factible porque se planteó el diseño de un plan de capacitación laboral como herramienta gerencial para el personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, con la finalidad de gestionar efectivamente las competencias técnicas, conceptuales y humanas de los trabajadores, para que se desempeñen cabalmente en sus puestos de trabajo.

Ahora bien, la formulación de la propuesta de un programa de capacitación para el personal administrativo de la organización en estudio, implicó la ejecución de 3 fases indicadas por Palella y Martins (2006), que permitieron establecer una alternativa de solución que se ajustara a los requerimientos de la entidad. A continuación se describen cada una de las fases-

Fase I: Aludió a la determinación del ámbito espacial en el que ocurre el problema, por lo que se delimitó el área en la que se ubica el Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, puesto que allí se evidenciaron las necesidades de capacitación del personal administrativo.

Fase II: En esta etapa se elaboró el diagnóstico de la situación o problema, de manera que se efectuó el contacto con la organización en estudio, para conocer en detalle los aspectos favorables y desfavorables que presentó la gestión de las competencias del personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

Fase III: Consistió en la identificación de los indicadores del problema y el análisis de soluciones, de modo que se plantearon las acciones o estrategias a emprender en el programa de capacitación como herramienta gerencial destinada al personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

En consecuencia, puede decirse que la ejecución del trabajo emprendido a través de cada una de las fases mencionadas, sirvió para que la autora pudiese comprobar el cumplimiento de cada uno de los propósitos planteados, con lo cual garantizase el soporte requerido para el desarrollo de la propuesta en materia de capacitación del personal administrativo, según lo establecido en el modelo de gestión por competencias.

Método de Investigación

Para la realización del proceso investigativo, fue fundamental la elección de un conjunto de procedimientos mediante los cuales se pudiera comprobar la realidad estudiada, garantizando su lógica y veracidad. De este modo, el presente trabajo se enmarcó en el método científico que, según Méndez (2001: 142), comprende “un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización o sistematización y expresión o exposición de conocimientos tanto de aspecto teórico como en su fase experimental”.

En este sentido, dado que el método científico se orienta hacia la ejecución de pasos sistemáticos que permitan comprobar el fenómeno planteado, se utilizaron los procedimientos de observación, análisis y síntesis, cuya explicación se muestra seguidamente:

Primeramente, se aplicó la observación directa, para tener una idea general de los hechos y condiciones actuales del problema, de allí que en palabras de Méndez (2001: 143), el método de observación es “un proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar”. Por tal motivo, se pudo diagnosticar la situación actual que presenta el personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, en relación con las estrategias de capacitación existentes.

Luego se procedió al uso del análisis, en vista de que se abordó separadamente cada uno de los elementos del problema, para determinar su importancia dentro del fenómeno investigado y facilitar su comprensión. Según Méndez (2001: 147) expresa que dicho método consiste en “descomponer el todo en sus partes y las identifica”. En efecto, el método analítico sirvió para precisar como las variables de capacitación laboral, gestión por competencias y recursos humanos participaron en el proceso investigativo.

Ahora bien, se utilizó la síntesis como procedimiento complementario al análisis, en virtud de que la información relacionada con las variables analizadas condujo a entender el problema en su conjunto. De acuerdo con Méndez (2001: 147), este método establece una “relación de los elementos componentes del problema y crea explicaciones a partir de su estudio”. Esto quiere decir que al reconocer el comportamiento de variables como la capacitación laboral como herramienta

gerencial y la gestión por competencias, se pudo contar con el sustento suficiente para elaborar el plan de capacitación para el personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

Es importante señalar que los procedimientos de investigación descritos representaron la guía para la ejecución del presente trabajo, puesto que permitieron que progresivamente se abordase el fenómeno planteado, a la vez que otorgara la seguridad que no se tuviesen inconvenientes que afectaran el logro de los objetivos.

Población y Muestra

Este término se refiere a la suma de elementos objeto de investigación, a partir de las características similares que poseen, en relación con el tema seleccionado. Por ello, se presenta la definición aportada por Arias (2006: 98), la cual refiere que la población es “el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”.

En este sentido, la población del estudio actual estuvo conformada por el personal administrativo que se desempeña en el Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, ubicado en Maracay, estado Aragua, y según datos suministrados por esta institución corresponde a una cantidad de 170 trabajadores, distribuidos en las Direcciones de Gestión de Información, Gestión Administrativa, Investigación, Recursos Humanos, Ejecutiva y Postgrado. En el Cuadro 4, se detalla la distribución de la población por cada una de las Direcciones existentes en la institución abordada.

Cuadro 4
Población de la Institución

Dirección	N° de Trabajadores
Gestión de Información	12
Gestión Administrativa	40
Investigación	40
Recursos Humanos	14
Ejecutiva	8
Postgrado	56
Total	170

Fuente: Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” (2014).

Una vez determinada la población, se observó por su tamaño que la misma no pudo ser contactada en su totalidad, de allí que se recurrió al estudio muestral, con el cual se pueda obtener una muestra representativa sobre la cual se aplicaron los instrumentos de recolección de datos. Por este motivo, se tomó en cuenta el muestreo probabilístico, definido por Palella y Martins (2006: 120) como aquel que “se aplica si es posible conocer la probabilidad de selección de cada unidad componente de la misma”. Esto quiere decir que se efectuó un cálculo basado en una fórmula estadística y se consideraron parámetros de estimación para determinar el tamaño de la muestra.

Así mismo, el muestreo fue de tipo aleatorio simple, definido por Palella y Martins (2006), el cual:

Consiste en seleccionar, de acuerdo con un procedimiento simple, los componentes que conformarán la muestra. Para ejecutarlo, se asigna un número a cada uno de los componentes de la población, para luego depositarse, mezclarse y extraerse un número de elementos igual al tamaño muestral establecido. (p. 121)

De acuerdo con este método de muestreo, las unidades que integran a la población seleccionada del personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” tuvieron la misma posibilidad de formar parte de la muestra. Para ello, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas en las que se introduce un error de estimación calculado sobre la base del tamaño de la población. Esta fórmula se muestra a continuación.

$$n = \frac{N}{e^2 \times (N - 1) + 1}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

e = Error de estimación

A tales efectos, para una población integrada por 170 personas del área administrativa de la institución en estudio y considerándose un error de estimación del 10%, se tuvo que el tamaño muestral fue de:

Datos:

n = ?

N = 170 personas

e = 10% (0,10)

$$n = \frac{170}{0,10^2 \times (170 - 1) + 1} = 63,20 \approx 63 \text{ personas}$$

De este modo, el tamaño de la muestra fue de 63 personas que representaron el 37% de la población seleccionada. Ahora con este porcentaje se aplicó a la cantidad

de trabajadores por cada una de las Direcciones existentes en el Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, para obtener una muestra representativa por selección, lo cual se puede observar en el cuadro siguiente.

Cuadro 5
Muestra de la Investigación

Dirección	N° de Trabajadores
Gestión de Información	4
Gestión Administrativa	15
Investigación	15
Recursos Humanos	5
Ejecutiva	3
Postgrado	21
Total	63

Fuente: Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” (2014).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

La recopilación de los datos comprende un proceso organizado y sistemático que asegure que la información refleje la situación abordada y, por lo tanto, dé respuesta a los objetivos. De acuerdo con Méndez (2001: 128), expresa que las técnicas de recolección de datos representan “la parte operativa del diseño de investigación. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos”.

Para efectos de esta investigación, los datos primarios fueron recaudados a través de técnicas como la observación y la encuesta, de las cuales se derivaron como instrumentos la guía de observación y el cuestionario, efectivamente.

En primer lugar, la observación se utilizó para percibir en forma concreta la situación actual que presenta el personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, en cuanto a la capacitación y

desarrollo profesional. Sustentando lo expuesto, Sabino (2002: 165) refiere que la observación es “el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación”.

Así mismo, esta observación fue de tipo directa, dado que se estableció previamente cada uno de los elementos o aspectos que fueron objeto de observación durante el proceso investigativo, además de contar con un recurso para realizar las anotaciones correspondientes. Por lo tanto, se utilizó una guía de observación, conceptualizada por Sabino (2002: 76) como “aquella que se emplea para observar hechos presentes que sean de interés para la investigación”. Por consiguiente, se trata de un formato de registro, compuesto por preguntas o afirmaciones que denotaron la ausencia o presencia de elementos asociados con la capacitación del personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, de modo que este instrumento se aplicó al área antes mencionada.

En segundo lugar, se empleó la encuesta, concebida por Méndez (2001), en palabras similares como aquella que permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos, con respecto a su objeto de investigación, lo que quiere decir que se trata de una técnica destinada a obtener datos concisos a partir de un significativo número de participantes, que responden a un conjunto de preguntas. De esta manera, la encuesta se aplicó a la muestra seleccionada del personal administrativo, para obtener datos estructurados y cuantitativos acerca de las estrategias de capacitación implementadas en la organización en estudio y sus percepciones en materia del modelo de gestión por competencias.

Dicha técnica se ejecutó mediante el uso de un cuestionario, definido por Rodríguez (2001: 9) como “un conjunto más o menos amplio de preguntas que se consideran relevantes para el rasgo, característica o variable que es objeto de estudio”. Esto significa que el cuestionario es un instrumento que presentó una

secuencia lógica de preguntas que pudieron ser respondidas por los propios participantes.

Vale acotar que el cuestionario fue de tipo mixto, que, según Arias (2006), refiere, similarmente que, es aquel que combina preguntas cerradas, semi-abiertas o abiertas, por lo que las preguntas a diseñar estarán sujetas a alternativas de respuesta dicotómica, de selección simple, selección múltiple y de escala. Por ello, la muestra de informantes tuvo la posibilidad de elegir la alternativa de respuesta con la que mayor identificación adquiriera.

En efecto, se puede afirmar que las técnicas de recolección de datos tomadas en cuenta para el presente trabajo, contribuyeron a determinar el comportamiento de las variables vinculadas con el problema planteado, además de precisar el tipo de procesamiento para la información recolectada.

Técnicas de Análisis de la Información

Una vez finalizada la recolección de los datos, se hizo necesario llevar a cabo un procesamiento de los mismos, con el objeto de captar una información que reflejara la consecución de los objetivos, a partir de las labores de organización, codificación, clasificación, presentación e interpretación. De allí que, para el estudio emprendido, se utilizaron las técnicas de análisis cualitativo y estadística descriptiva, tomando en cuenta los datos provenientes de la observación y la encuesta, respectivamente.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003: 442) señala que el análisis cualitativo “interpreta el material estudiado con la ayuda de algunas categorías analíticas, destacando y describiendo sus particularidades”. Por tal motivo, los resultados de la guía de observación fueron agrupados en tablas informativas, utilizando la categorización y la triangulación como bases para el establecimiento de

unidades de análisis y la comparación de los datos obtenidos con los fundamentos teóricos.

Por su parte, el análisis estadístico-descriptivo, a juicio de Munch y Ángeles (2007: 126) expresa que esta técnica “organiza y resume datos de un grupo de elementos o personas, para tener una idea de las variables estudiadas”. Es por ello que los datos derivados del cuestionario se sometieron al uso de tablas y gráficos, con base en la distribución de frecuencias absolutas y relativas, de modo que se garantizó la veracidad y consistencia de la información.

A tales efectos, las técnicas reseñadas permitieron profundizar en la realidad del fenómeno estudiado, ya sea para la determinación de analogías o diferencias con el modelo de gestión por competencias, como para contar con el soporte suficiente para la formulación de las reflexiones y recomendaciones, aunado a la elaboración de la propuesta de un programa de capacitación como herramienta gerencial para el personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se indican los hallazgos derivados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos al personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, con el objeto de precisar la situación actual de la gestión por competencias, para contar con el sustento en el diseño del programa de capacitación como herramienta gerencial en la actualización y desarrollo profesional. Es por ello que la información es presentada por cada uno de los objetivos planteados a continuación:

Para el primer objetivo referente al diagnóstico de la situación actual del personal administrativo del instituto abordado, en cuanto a las competencias laborales, se utilizó la guía de observación, cuyos indicadores fueron los siguientes: Tópicos gerenciales, principios administrativos, riesgos organizacionales, leyes y reglamentos, normativas, evaluación de resultados, toma de decisiones, resolución de conflictos, estimación de contingencias, desarrollo de alternativas, atención al usuario, trabajo en equipo, dominio personal, visión compartida e inteligencia emocional. Los datos son manejados cualitativamente mediante la categorización y triangulación.

Para el segundo objetivo específico vinculado con la descripción de la capacitación efectuada al personal administrativo de la institución en estudio para el fortalecimiento de las capacidades laborales, se empleó el cuestionario de tipo cerrado, cuyos indicadores fueron los siguientes: Inducciones, cursos, talleres, seminarios, planeación, organización, ejecución y evaluación. La información se expone mediante la estadística descriptiva e interpretada cuantitativamente.

Para el tercer objetivo asociado con la identificación de las fortalezas y debilidades atribuibles al instituto en estudio, en cuanto a la capacitación continua del personal, dentro del marco de la gestión por competencias, se hizo uso ^{del} 54 cuestionario, considerándose los indicadores siguientes: Disponibilidad de recursos, conocimiento de metodologías, acceso tecnológico, especialización del personal, imagen institucional, canales de comunicación, confianza del personal, nivel de satisfacción, eficiencia operativa y eficacia operativa. Los hallazgos se someten también a la estadística descriptiva y al análisis cuantitativo.

Diagnóstico de la Situación Actual del Personal Administrativo de la Institución, en cuanto a las Competencias Laborales

Durante el contacto con la institución, los días martes 20, miércoles 21 y jueves 22 de enero de 2015, para profundizar en las diferentes competencias laborales que posee el personal administrativo, se revisaron diferentes documentos, como es el caso del decreto de creación del instituto, manual de cargos de la administración pública, objetivos de desempeño individual del personal y el reglamento interno de la institución. De manera que se establecieron tres categorías de análisis, denominadas competencias conceptuales, técnicas y humanas. Para ello, se elaboró una tabla informativa que agrupa a cada uno de los resultados percibidos, para develar las destrezas o capacidades, al igual que se utiliza la triangulación para comparar los resultados, de acuerdo con la teoría reseñada. Finalmente, con base en las categorías y resultados, se puede mostrar el cuadro siguiente.

Cuadro 6

Resultados de la Guía de Observación

55

Fecha: 20, 21 y 22 de enero de 2015		
Documentos observados: Decreto Ley de Creación del Instituto, Manual de Cargos de la Administración Pública, Objetivos de Desempeño Individual del Personal, Reglamento Interno de la Institución.		
Categoría: Competencias conceptuales laborales del personal administrativo		
Indicador	Resultados	Análisis
Tópicos gerenciales	-El personal administrativo de la institución recibe, esporádicamente actualizaciones referentes a temas gerenciales vinculados con el uso de herramientas operativas, que estimulan mayormente las actividades prácticas, en lugar de estimular la generación de conocimientos.	De acuerdo con las observaciones realizadas, se puede decir que desde el punto de vista de las competencias conceptuales, la institución en estudio lleva a cabo actividades que fomenten en cierta forma los conocimientos para desempeñarse en los diferentes procesos administrativos y operativos, para lo cual se tiene que se gestiona en mayor medida lo referente a las leyes y reglamentos que rigen a las entidades públicas, de manera que las labores se ejecuten conforme a las disposiciones y se eviten las sanciones correspondientes.
Principios administrativos	En las actividades de capacitación brindadas al personal los principios administrativos no son aplicados, como una forma de generar una visión dinámica e integral de los procesos ejecutados por la organización, sino que se toman en cuenta aspectos puntuales del proceso administrativo como reforzamiento de las labores diarias.	Mientras que en menor medida, se llevan a cabo actividades de capacitación basadas en temas gerenciales, principios administrativos y riesgos operacionales, los cuales contribuyen a fortalecer las ideas y conceptos de cada trabajador, respecto a su rol de trabajo, por lo que esta debilidad establece los requerimientos que a nivel conceptual habrán de gestionarse, para contar con un talento humano con un dominio notable de conocimientos.
Riesgos organizacionales	Recientemente, (desde el mes de septiembre de 2014) se han realizado actividades de capacitación que involucran aspectos relacionados con la salud y seguridad laboral, debido a la creación del Comité de Prevención.	
Leyes y reglamentos	Escasamente, se realizan actividades de capacitación para la difusión de leyes y reglamentos en materia laboral, fiscal, financiera y social, para que el personal administrativo de la institución en estudio genere o refuerce los conocimientos para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades.	

Cuadro 6 (Cont.)

Indicador	Resultados	Análisis
Normativas	El personal administrativo no recibe capacitación con respecto a normativas institucionales, como es el caso del reglamento interno, donde se especifica el propósito de cada Dirección y sus funciones correspondientes. Para ello, en caso de dudas, el personal puede consultarlo en los documentos pertenecientes a cada dependencia.	De igual manera, se percibió que las normativas no son explicadas o difundidas en detalle por la institución, en vista que no se dispone de un plan en el que se estipulen acciones concretas que señalen las atribuciones, responsabilidades y demás deberes del personal administrativo hacia la institución.
Evaluación de resultados	Durante los dos años observados, en los planes de la institución (2013-2014), no se percibió la realización de cursos o talleres destinados al conocimiento de técnicas cuantitativas o cualitativas para la evaluación de los resultados obtenidos.	Así mismo, se observó también que en los años bajo estudio las actividades de capacitación no evidenciaron ejecución alguna de talleres o cursos que fomentaran en el personal competencias para tener una idea general de los métodos o técnicas de evaluación de resultados, de manera que no se estimuló el conocimiento de estos aspectos que faciliten la medición de los resultados, para su contraste con las planificaciones, y proceder al establecimiento de correctivos. De esta manera, puede decirse que las competencias conceptuales del personal administrativo objeto de estudio están orientadas principalmente al conocimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, limitándose a un conocimiento puntual de áreas como los principios administrativos, riesgos organizacionales, evaluación de resultados y normativas, hecho que restringe la capacidad de actualización y preparación constante del recurso humano, para constituir equipos altamente calificados, de manera que la capacitación no es vista como una herramienta gerencial, tal como lo menciona Levy-LeBouyer (2002), para la gestión de competencias.

Cuadro 6 (Cont.)

Categoría: Competencias técnicas laborales del personal administrativo		
Indicador	Resultados	Análisis
Toma de decisiones	El personal administrativo no está sujeto a actividades de capacitación en la que se involucren aspectos inherentes a la toma de decisiones, de manera que no se observó el desarrollo de técnicas como la tormenta de ideas, árbol de decisiones, entre otros.	Para esta categoría, las observaciones realizadas demostraron que el personal administrativo de la institución es capacitado, principalmente para la resolución de conflictos y desarrollo de alternativas de solución, debido a que tanto en las actividades de formación efectuadas como las labores propias de cada cargo, cada trabajador está en el deber de identificar, analizar y plantear soluciones que respondan a necesidades individuales, grupales e institucionales, a efectos de prestar un buen servicio, dado que la resolución de conflictos puede considerarse un problema del día a día, tomando en cuenta las características del organismo como las condiciones externas, para valorar la información y desarrollar las estrategias correspondientes. No obstante, a nivel de toma de decisiones y de estimación de contingencias la institución abordada no procura la gestión de competencias técnicas del personal, dado que en los años bajo estudio no pudo observarse la ejecución de un curso, taller o seminario que involucrara la explicación de técnicas que facilitaran en análisis de situaciones para desarrollar y seleccionar las opciones que favorezcan la detección de debilidades y formulación de planes que se anticipen a estas situaciones. En este sentido, las competencias técnicas son medianamente estimuladas, puesto que se les confiere capacidades para desarrollar acciones y medidas que si bien son importantes para llevar a cabo las actividades diarias, lo es también que no se aprovechan capacidades para el buen desempeño laboral y organizacional.
Resolución de conflictos	Las dependencias administrativas, por lo menos, una vez al mes reúnen a sus equipos de trabajo para discutir prioridades o requerimientos que afectan el desarrollo de las actividades, de manera que se tracen acciones que permitan resolver posibles conflictos a nivel individual, grupal o departamental.	
Estimación de contingencias	Dentro de las actividades de capacitación que se brindan al personal administrativo de la institución, no se incluyen aspectos relacionados con la administración de contingencias, cambio organizacional, gestión de riesgos, entre otros, que faciliten la estimación de situaciones de incertidumbre o de contingencia que puedan influir en la realización de los procesos y actividades de cada dependencia.	
Desarrollo de alternativas	Generalmente, las actividades de capacitación que brinda la institución al personal administrativo se enfocan en el desarrollo de alternativas de solución, dado que se aspira a que el personal establezca acciones que permitan afrontar, resolver o prevenir posibles eventos que afecten de manera desfavorable los resultados esperados por cada dependencia y la organización.	

Cuadro 6 (Cont.)

Categoría: Competencias humanas laborales del personal administrativo		
Indicador	Resultados	Análisis
Atención al usuario	El personal administrativo ha recibido actividades de capacitación relacionadas con la calidad de servicio y atención de los usuarios, de manera que se pueda impulsar la vocación de los empleados en cuanto a la oportunidad y suministro de información a los usuarios, bien sea pertenecientes a otras dependencias y al público en general.	Respecto a esta categoría, se pudo apreciar que las competencias humanas son las que más se han gestionado en la institución abordada, debido a que las distintas actividades de capacitación llevadas a cabo por la organización se orientan exclusivamente a fortalecer la relación con los compañeros de trabajo, jefes inmediatos y la propia organización, situación que constituye una forma para la actuación eficaz y eficiente de los trabajadores, puesto que se hace mención al desarrollo de capacidades para la atención del usuario y trabajo en equipo, las cuales se consideran indispensables para la comunicación y ejecución de las tareas asignadas.
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo ha sido promocionado en diferentes actividades de capacitación realizadas durante los años observados, en donde se hace referencia a las ventajas e importancia de trabajar en forma mancomunada, con el objeto de fortalecer las relaciones interpersonales en las dependencias con otras dependencias, la organización en general y el público.	Sin embargo, a nivel de dominio personal no se observó la realización de actividades que fomentasen esta competencia, asociado directamente con el autodescubrimiento del potencial que pueda servir de inspiración a otros miembros de su equipo de trabajo.
Dominio personal	Durante el período observado no se evidenció la realización de dinámicas u otras actividades que permitan al personal administrativo conocerse a sí mismo, sus potencialidades, y la capacidad para gestionar a otros.	Por esta razón, tal como lo plantea Dessler (2003) el dominio personal se considera una competencia específica que contribuye a un desempeño diligente y competente, cuya falta de aprovechamiento constituye uno de los requerimientos en la gestión asertiva del personal administrativo de la institución.

Cuadro 6 (Cont.)

Indicador	Resultados	Análisis
Visión compartida	Las actividades de capacitación del personal administrativo de la institución no consideran modelos o enfoques vinculados con la visión compartida, que propicie la integración del recurso humano, para enfocarse en los propósitos y fines de la organización.	De igual manera, se observó que la visión compartida es otra de las competencias no fomentada en el personal administrativo, lo cual se considera una debilidad, en tanto que permite que los trabajadores puedan consolidar una visión sistemática o global de la entidad, de manera que pueda compaginar sus esfuerzos en pro del alcance de dicha visión, lo que deja entrever que se impulsa una competencia general estipulada por Dessler (2003), como lo es el aprendizaje en equipo, pero se deja un lado el desarrollo de esta competencia específica.
Inteligencia emocional	En las actividades de capacitación realizadas por la institución para estimular estratégicamente las competencias humanas en el personal administrativo, se apreció que se han efectuado cursos vinculados con la inteligencia emocional que permiten el manejo asertivo de las emociones, en pro de actividades personales y laborales.	Por otra parte, se incluye dentro de las actividades de capacitación la competencia de manejar de forma inteligente las emociones, hecho que se considera favorable para que cada trabajador aprenda a comportarse según el tipo de situación en la que se encuentre, de manera que se pueda articular directamente con las competencias de resolución de conflictos y desarrollo de alternativas, también gestionadas por la institución, en pro de un mejor desempeño.

Fuente: Elaboración Propia (2015), basada en el instrumento de recolección de datos.

Descripción de la Capacitación al Personal Administrativo de la Institución en estudio para el Fortalecimiento de las Capacidades Laborales

Para el cumplimiento de este objetivo, se aplicó un cuestionario a una muestra de 63 personas pertenecientes a las áreas administrativas de la institución, por lo que los resultados se presentan en tablas simples de frecuencias y porcentajes, seguido de la interpretación correspondiente:

Ítem 1: Indique entre las modalidades de capacitación siguientes, cuáles han sido empleadas por la institución para fortalecer sus competencias laborales (Puede marcar más de una alternativa)

Cuadro 7

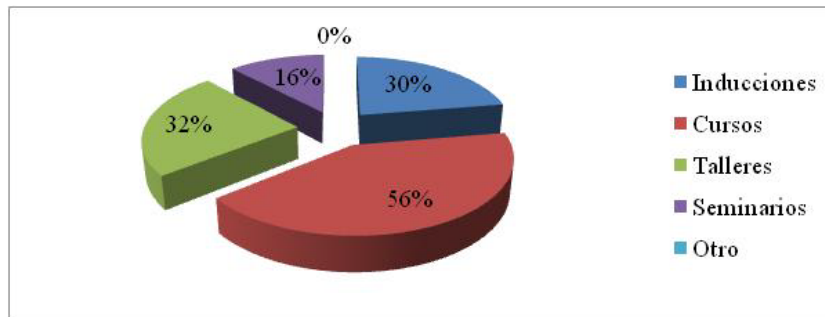
Modalidades de Capacitación empleadas por la Institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Inducciones	19	30%
Cursos	35	56%
Talleres	20	32%
Seminarios	10	16%
Otro	0	0%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 1

Modalidades de Capacitación empleadas por la Institución



Fuente: Cuadro 7

Análisis: Según el Gráfico 1, se observa que, del total de consultados, un 56% señaló que la institución objeto de estudio realiza cursos como modalidad de capacitación al personal administrativo; un 32% mencionó los talleres, un 30% las inducciones y un 16% los seminarios. Es por esto que los resultados reflejan que, por lo general, el personal administrativo se somete a una capacitación a través de cursos en los que puede desarrollar conocimientos teóricos y prácticos que le permitan ser competitivos, de manera que en cierta forma la institución procura gestionar las competencias del personal para su desempeño laboral.

Ítem 2: Si la respuesta en la pregunta anterior usted seleccionó la alternativa inducciones, señale si ha recibido alguna inducción por parte de la institución en situaciones como:

Cuadro 8

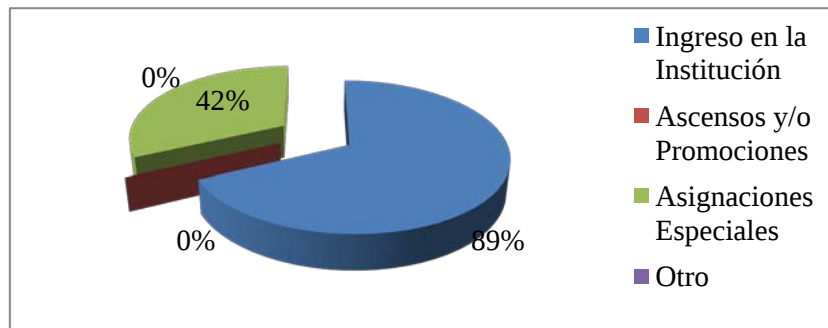
Objetivo de las Inducciones Realizadas por la Institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ingreso en la Institución	17	89%
Ascensos y/o Promociones	0	0%
Asignaciones Especiales	8	42%
Otro	0	0%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 2

Objetivo de las Inducciones Realizadas por la Institución



Fuente: Cuadro 8

Análisis: En el Gráfico 2, se aprecia que del total de encuestados (N=19) que indicó en el ítem anterior las inducciones como modalidad institucional de capacitación, un 89% señaló que esto ocurrió por su ingreso a la institución y un 42% mencionó la asignación especial. De esta manera, los resultados demuestran que las inducciones se llevan a cabo para señalar pautas al talento humano, ya sea por tratarse de su reciente ingreso a la entidad o por la asignación de funciones no convencionales que ameritan de la explicación de aspectos para desarrollar las actividades a cabalidad; más aún solo el 30% del total de consultados confirman que ha recibido inducciones (Ver Ítem 1).

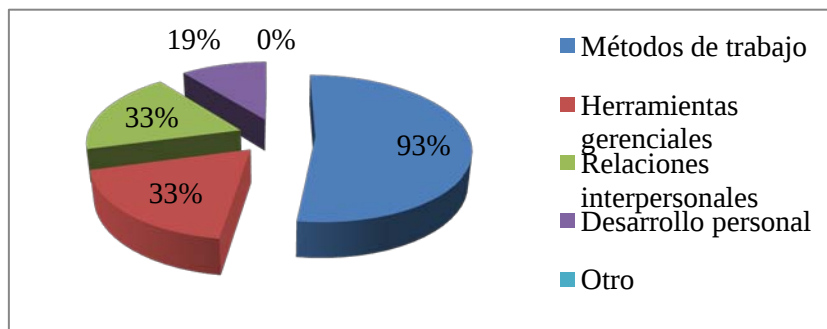
Ítem 3: Si la respuesta en la pregunta 1, usted seleccionó la alternativa cursos, indique si los cursos a los que ha asistido se enfocan sobre aspectos como:

Cuadro 9
Aspectos Enfocados en los Cursos Realizados por la Institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Métodos de trabajo	25	93%
Herramientas gerenciales	9	33%
Relaciones interpersonales	9	33%
Desarrollo personal	5	19%
Otro	0	0%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 3
Aspectos Enfocados en los Cursos Realizados por la Institución



Fuente: Cuadro 9

Análisis: Del Gráfico 3 se demuestra que del total del personal administrativo encuestado que en el ítem 1 indicó la modalidad de cursos como la recibida por parte de la institución (N=35), un 93% de éste indicó que los cursos se desarrollan para dar a conocer los métodos de trabajo, un 33% manifestó que se destinan a fomentar las habilidades gerenciales y las relaciones interpersonales, seguido de un 19% que refirió el desarrollo personal. Con base en estos resultados, se puede decir que los cursos que realiza la institución abordada para gestionar las competencias de su personal se vinculan directamente con las habilidades técnicas, debido a que se efectúan mayores actividades que permitan el dominio de medidas que faciliten la ejecución del trabajo, promoviéndose en menor cuantía las habilidades conceptuales y humanas.

Ítem 4: Si la respuesta en la pregunta 1, usted seleccionó la alternativa talleres, señale si la institución le ha enviado a este tipo de actividades donde se alude a:

Cuadro 10

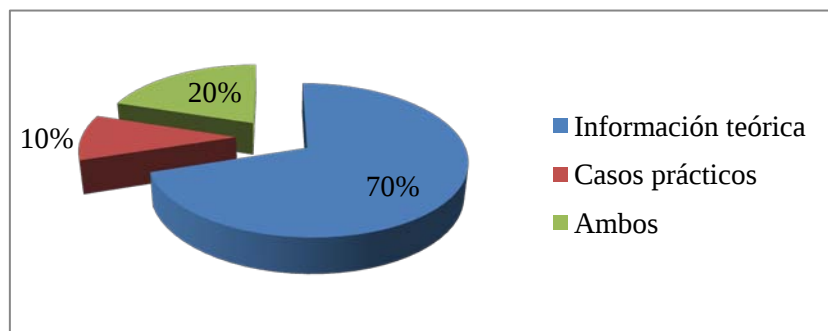
Aspectos Tratados en los Talleres Realizados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Información teórica	14	70%
Casos prácticos	2	10%
Ambos	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 4

Aspectos Tratados en los Talleres Realizados



Fuente: Cuadro 10

Análisis: De acuerdo con el Gráfico 4 se aprecia que de los encuestados que en el ítem 1 como modalidad de capacitación la realización de talleres (N=20), un 70% expresó que solo se recibe información teórica, un 20% manifestó que los talleres vinculan lo teórico con lo práctico y un 10% consideró que solo se llevan a cabo casos prácticos. En consecuencia, puede decirse que los talleres que se efectúan para la capacitación del personal administrativo de la organización abordada se orientan hacia el desarrollo de conocimientos, dado que se trata de actividades de menor tiempo de duración, aún cuando solo un 32% del personal ha sido objeto del beneficio de esta estrategia (Ver ítem 1).

Ítem 5: Si la respuesta en la pregunta 1, usted seleccionó la alternativa seminarios, mencione si a las actividades a las que ha asistido, le han permitido actualizar sus conocimientos en materia administrativa.

Cuadro 11

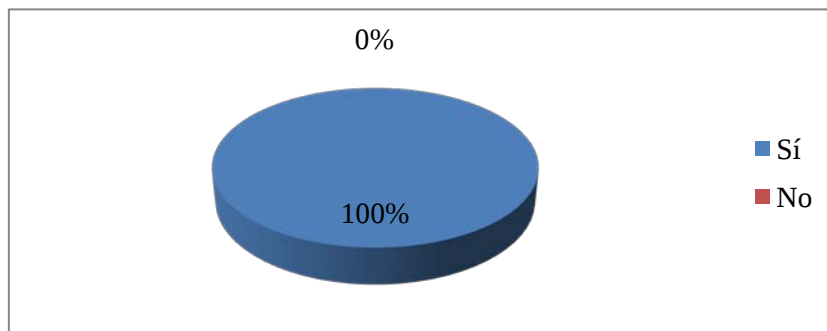
Actualización de Conocimientos Administrativos por Seminarios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100%
No	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 5

Actualización de Conocimientos Administrativos por Seminarios



Fuente: Cuadro 11

Análisis: En el Gráfico 5 se evidencia que el 100% de los encuestados que señalaron en el ítem 1, opinó que entre las modalidades de capacitación institucional, se realizan los seminarios, afirmó que la asistencia a estos eventos le ha permitido actualizar sus conocimientos administrativos, por lo que al igual que en los talleres (Ver ítem 4), esta actividad de capacitación se enfoca en gestionar habilidades conceptuales, que faciliten la renovación continua de tópicos gerenciales que faciliten la ejecución de las labores asociadas con el proceso administrativo.

Ítem 6: ¿Están incluidas las modalidades de capacitación promovidas por la institución para el personal administrativo en un plan de desarrollo profesional?

Cuadro 12

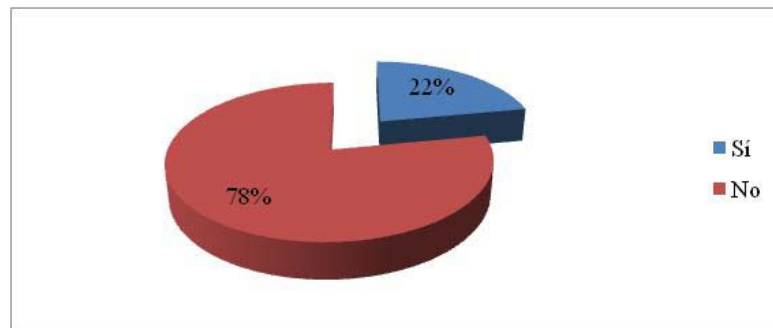
Inclusión de Modalidades de Capacitación en un Plan

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	22%
No	49	78%
Total	63	100

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 6

Inclusión de Modalidades de Capacitación en un Plan



Fuente: Cuadro 12

Análisis: El Gráfico 6 muestra que un 78% de los encuestados expresó que las modalidades de capacitación señaladas en el ítem 1 no están contenidas en un plan o programa, mientras que un 22% de los encuestados afirmó la existencia de un plan de capacitación para el personal administrativo de la institución en estudio. Por tal motivo, se deduce que la capacitación que se lleva a cabo para el personal administrativo se realiza bajo la ausencia de un programa o plan formal, lo que permite señalar que las modalidades asociadas con las inducciones, talleres, seminarios y cursos, se efectúan, con base en las tendencias o enfoques que se desarrollan en el corto y mediano plazo, lo cual se concibe como una debilidad en lo que respecta a la gestión de competencias del talento humano.

Ítem 7: ¿Le es notificado el objetivo que persigue las actividades de capacitación planteadas por la empresa mediante un reporte?

Cuadro 13

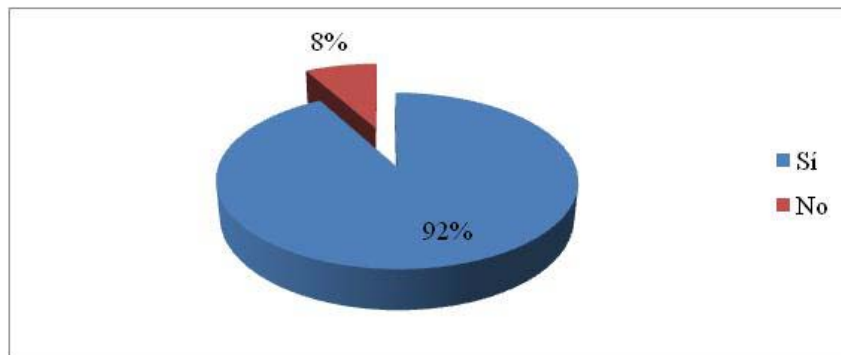
Notificación al Personal del Objetivo de las Actividades de Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	58	92%
No	5	8%
Total	63	100

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 7

Notificación al Personal del Objetivo de las Actividades de Capacitación



Fuente: Cuadro 13

Análisis: Según el Gráfico 7, se demuestra que un 92% de los encuestados manifestó que le es notificado el objetivo que persigue la actividad de capacitación, a través de un reporte; un 8 % expresó que no recibe notificación alguna. Esto significa que las actividades de capacitación que se realizan con la institución objeto de estudio obedecen a la identificación de necesidades por parte de la entidad, para actualizar las habilidades conceptuales o técnicas, plasmándose mediante un memorándum el propósito y tipo de actividad, de manera que se evidencia la ausencia de un plan o programa de esta naturaleza, que potencialice las capacidades del recurso humano, desaprovechándose la existencia de esta medida como herramienta gerencial.

Ítem 8: ¿Con qué frecuencia asiste a las actividades de capacitación promovidas por la institución?

Cuadro 14

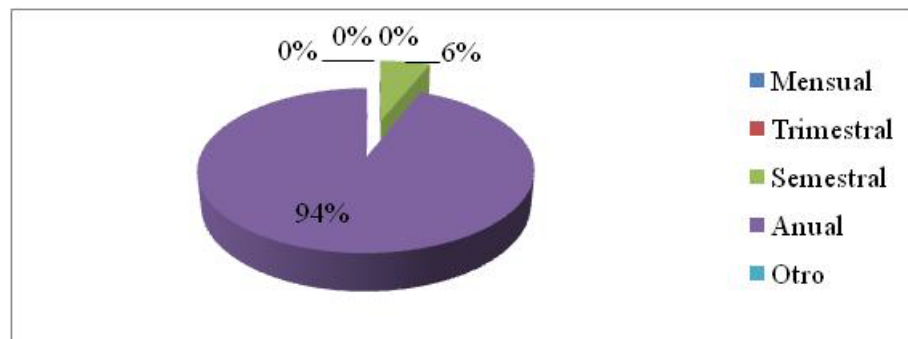
Frecuencia en la Asistencia a las Actividades de Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	0	0%
Trimestral	0	0%
Semestral	4	6%
Anual	59	94%
Otro	0	0%
Total	63	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 8

Frecuencia en la Asistencia a las Actividades de Capacitación



Fuente: Cuadro 14

Análisis: Partiendo del Gráfico 8, se observa que un 94% de los encuestados indicó que las actividades de capacitación dirigidas al personal administrativo de la institución se efectúan anualmente, y un 6% mencionó que tales actividades se realizan semestralmente. Ante estos resultados, puede decirse que las actividades mencionadas en los ítems 1, 2, 3, 4 y 5 no presentan una regularidad frecuente, si no que se llevan a cabo esporádicamente una vez al año de manera que se denota la necesidad de gestionar las habilidades o competencias con mayor asertividad, a efectos de impulsar un mayor nivel de compromiso y desempeño.

Ítem 9: ¿Se asigna a una dependencia de la institución la coordinación de las actividades de capacitación planteadas?

Cuadro 15

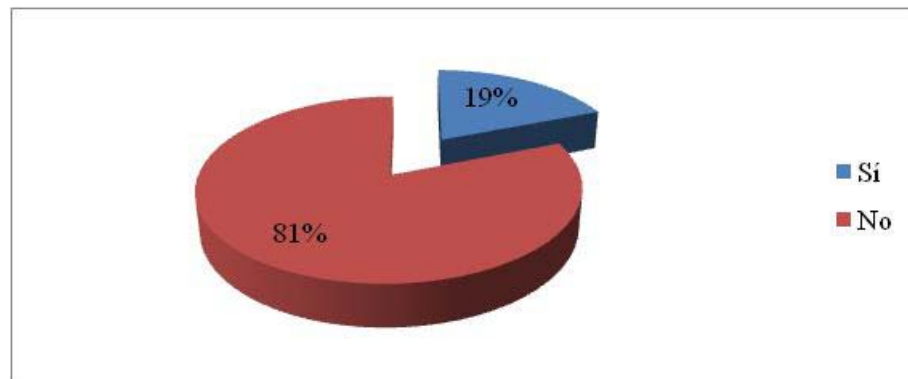
Asignación a una Dependencia para Coordinación de la Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	19%
No	51	81%
Total	63	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 9

Asignación a una Dependencia para Coordinación de la Capacitación



Fuente: Cuadro 15

Análisis: En el Gráfico 9, se observa que un 81% de los encuestados indicó que las actividades de capacitación planteadas no se asignan a una dependencia de la institución en estudio; mientras que un 19% refirió que se encarga esta responsabilidad a un área del organismo. Ante estos resultados, se puede decir que la capacitación del personal administrativo no está sujeta a una dependencia en particular, sino que existe una participación conjunta entre el área donde se encuentra el personal beneficiario, el departamento de Recursos Humanos y el de Administración, para gestionar los recursos y proceder a la ejecución de los cursos o talleres que se ejecuten para un período dado.

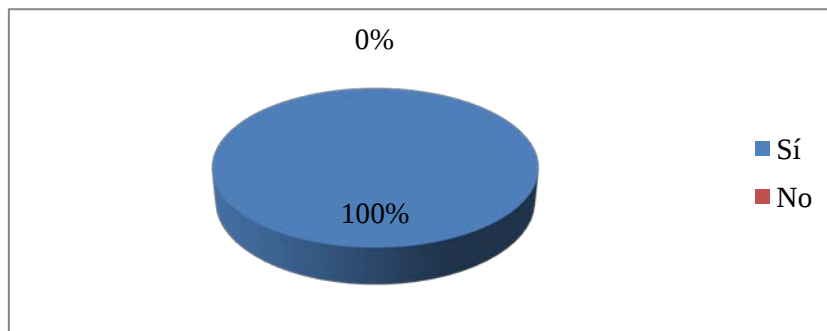
Ítem 10: ¿Recibe la capacitación por parte de especialistas contratados por la institución?

Cuadro 16
Contrato de Especialistas para Capacitación del Personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	63	100%
No	0	0%
Total	63	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 10
Contrato de Especialistas para Capacitación del Personal



Fuente: Cuadro 16

Análisis: De acuerdo con el Gráfico 10, se aprecia que el total de consultados aseveró que la capacitación recibida es efectuada por especialistas contratados por la institución en estudio. En consecuencia, puede decirse que el personal encuestado en su mayoría reconoce que las actividades de capacitación indicadas en el Ítem 1, para fortalecer las competencias laborales, implican la contratación de expertos o facilitadores que se encarguen de impartir los contenidos asociados con cada una de las actividades de capacitación previstas, para gestionar las capacidades conceptuales, técnicas o humanas en los trabajadores.

Ítem 11: ¿Se realizan las actividades de capacitación planteadas por la institución dentro de las instalaciones de la misma?

Cuadro 17

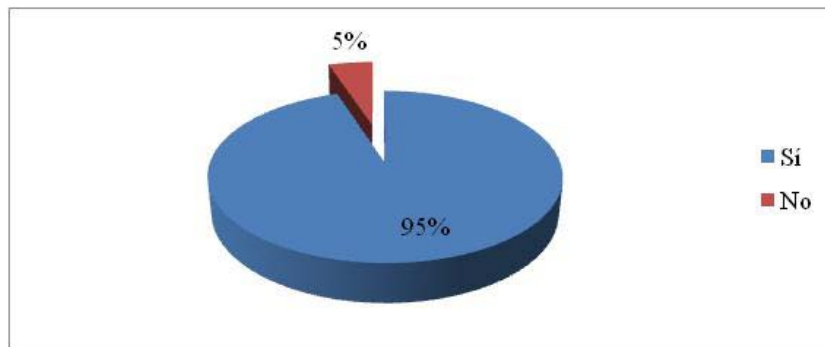
Realización de Actividades de Capacitación Dentro de la Institución

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	60	95%
No	3	5%
Total	63	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 11

Realización de Actividades de Capacitación Dentro de la Institución



Fuente: Cuadro 17

Análisis: El Gráfico 11 muestra que un 95% de los encuestados opinó que las actividades de capacitación planteadas por la institución se realizan dentro de las instalaciones de ésta; a su vez, un 5% respondió que tales actividades no se llevan a cabo en el organismo en estudio. A tales efectos, se puede decir que la mayoría de los encuestados coincide en que las actividades de capacitación se efectúan en el interior del instituto, específicamente en los salones de conferencias disponibles, lo cual se considera un elemento favorable en cuanto a la ejecución del proceso de capacitación como herramienta gerencial, dado que no sólo se enfocan en el contrato de especialistas (ver Ítem 10), sino también en la disponibilidad de instalaciones que posibiliten una mejor gestión control de las competencias laborales.

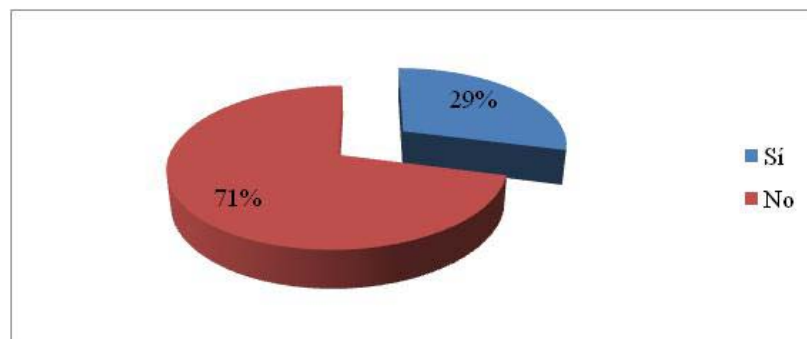
Ítem 12: ¿Están sujetas las actividades de capacitación promovidas por la institución a supervisiones continuas?

Cuadro 18
Supervisión Continua de las Actividades de Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	29%
No	45	71%
Total	63	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 12
Supervisión Continua de las Actividades de Capacitación



Fuente: Cuadro 18

Análisis: Partiendo del Gráfico 12, se demuestra que un 71% del personal encuestado señaló que las actividades de capacitación promovidas por la institución en estudio no están sujetas a supervisiones continuas, por el contrario, un 29% destacó la ejecución de una acción supervisora en estas actividades. En función a estos resultados se tiene que la mayoría de los encuestados considera la ausencia de seguimiento y monitoreo de las actividades de capacitación realizadas por el instituto, de manera continua, dado que, según las observaciones realizadas estas supervisiones se llevan a cabo al finalizar cada actividad con el fin de validar su ejecución y la participación de los trabajadores.

Ítem 13: Indique entre los materiales informativos siguientes, cuáles recibe usted en ocasión a las actividades de capacitación promovidas por la institución (Puede marcar más de una alternativa)

Cuadro 19

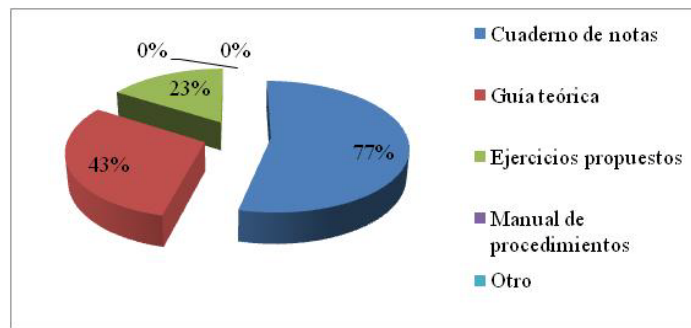
Materiales Informativos Recibidos Durante la Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Cuaderno de notas	49	77%
Guía teórica	27	43%
Ejercicios propuestos	15	23%
Manual de procedimientos	0	0%
Otro	0	0%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 13

Materiales Informativos Recibidos Durante la Capacitación



Fuente: Cuadro 19

Análisis: En el Gráfico 13, se aprecia los diferentes materiales informativos que, a juicio de los encuestados, recibe durante de las actividades de capacitación por la institución objeto de estudio. Entre los que destacan el cuaderno de notas con un 73%, la guía teórica con un 43% y los ejercicios propuestos con un 23%. A tales efectos, se tiene que al momento de efectuarse los talleres, cursos y seminarios para gestionar las competencias laborales del personal (ver Ítems 1, 2, 3, 4 y 5), se hace entrega de un material a cada participante, para que pueda registrar sus anotaciones, disponer del contenido a explicarse, así como los casos de estudio, lo cual se considera un aspecto relevante para el dominio de los contenidos y asimilación de los conceptos que puedan utilizarse en la ejecución de las labores.

Ítem 14: ¿Le son realizadas actividades evaluativas para determinar la comprensión de los contenidos impartidos?

Cuadro 20

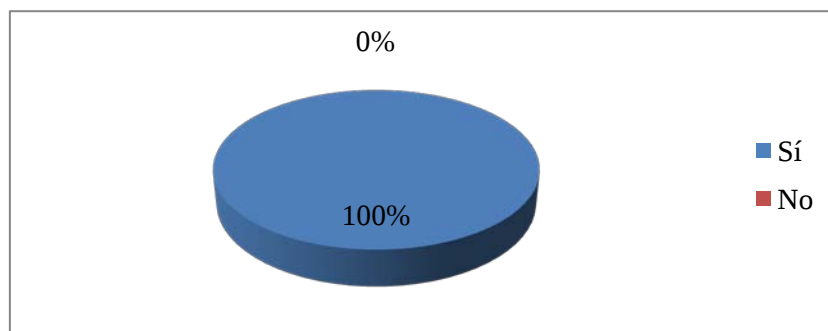
Realización de Evaluaciones Durante las Actividades de Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	63	100%
No	0	0%
Total	63	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 14

Realización de Evaluaciones Durante las Actividades de Capacitación



Fuente: Cuadro 20

Análisis: Según el Gráfico 14, se demuestra que un 100% de los encuestados expresó que durante las actividades de capacitación les son realizadas evaluaciones para determinar la comprensión de los contenidos impartidos, tales como pruebas, demostraciones, simulaciones, entre otras. Esto significa que los cursos, talleres y seminarios a los que asiste el personal administrativo de la institución en estudio, se apoyan en la realización de actividades evaluativas a través de las cuales se pueda comprobar el conocimiento, dominio o asimilación alcanzado por cada participante, contribuyendo a la determinación del grado de efectividad del proceso de capacitación ejecutado.

Ítem 15: ¿Firma una hoja de asistencia como aval de su participación en las actividades de capacitación promovidas por la institución?

Cuadro 21

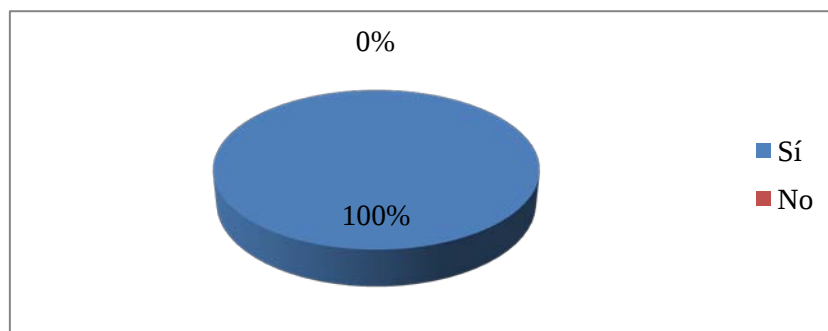
Uso de Hoja de Asistencia en las Actividades de Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	63	100%
No	0	0%
Total	63	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 15

Uso de Hoja de Asistencia en las Actividades de Capacitación



Fuente: Cuadro 21

Análisis: Del Gráfico 15, se desprende que la totalidad del personal encuestado señaló que firma una hoja de asistencia como aval de su participación en las actividades de capacitación promovidas por la institución. Esto quiere decir que el personal administrativo en su conjunto reconoce que los cursos, talleres y seminarios (ver Ítem 1) que se dictan para la gestión de las competencias conceptuales, técnicas y humanas toman como mecanismo de control la disponibilidad de una hoja de asistencia, en la que cada uno de los participantes plasmará su identificación, con lo cual se pueda verificar la asistencia efectiva a la actividad desarrollada.

Ítem 16: ¿Se emiten comentarios y sugerencias acerca de las actividades de capacitación promovidas por la institución?

Cuadro 22

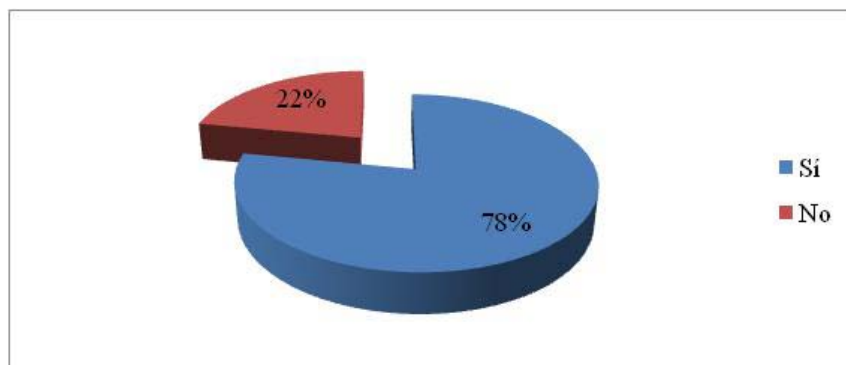
Emisión de Comentarios Acerca de las Actividades de Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	49	78%
No	14	22%
Total	63	100

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 16

Emisión de Comentarios Acerca de las Actividades de Capacitación



Fuente: Cuadro 22

Análisis: En función al Gráfico 16, se observa que el 100% de los encuestados manifestó que emite comentarios y sugerencias acerca de las actividades de capacitación promovidas por la institución. Por lo tanto, se deduce que durante o al cierre de las actividades de capacitación se llevan a cabo ciclos de preguntas, para que los participantes puedan expresar sus opiniones o comentarios, bien sea sobre el contenido desarrollado o de la actividad en general, situación que se considera favorable para el mejoramiento del proceso de capacitación, en virtud que se indican los rasgos sobresalientes y deficitarios presentes en las actividades que pueden servir como medio de retroalimentación.

Ítem 17: ¿Evalúa la calidad de las actividades de capacitación promovidas por la institución?

Cuadro 23

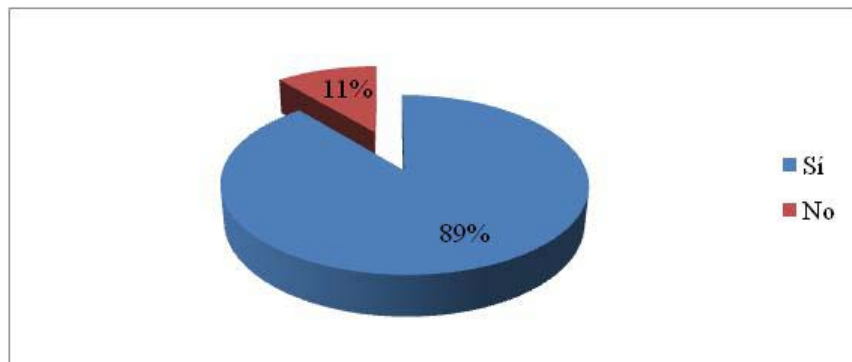
Evaluación de la Calidad de las Actividades de Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	56	89%
No	7	11%
Total	63	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 17

Evaluación de la Calidad de las Actividades de Capacitación



Fuente: Cuadro 23

Análisis: Según el Gráfico 17, se tiene que un 89% de los encuestados consideró que evalúa la calidad de las actividades de capacitación promovidas por la institución; en cambio un 11% mencionó que no evalúa la calidad de tales actividades. Por este motivo, se puede decir que el personal consultado en su mayoría concordó en que las diferentes actividades de capacitación destinadas a fomentar la gestión por competencias en los trabajadores administrativos del organismo en estudio están sujetas a una evaluación para determinar la calidad de las mismas, lo cual puede apreciarse a través de los comentarios y sugerencias emitidos por el personal participante (ver Ítem 16), lo cual puede servir de base para el mejoramiento continuo del proceso de capacitación como herramienta gerencial.

Ítem 18: Señale entre los aspectos siguientes, cuáles considera fundamentales en la calidad de las actividades de capacitación promovidas por la institución

Cuadro 24

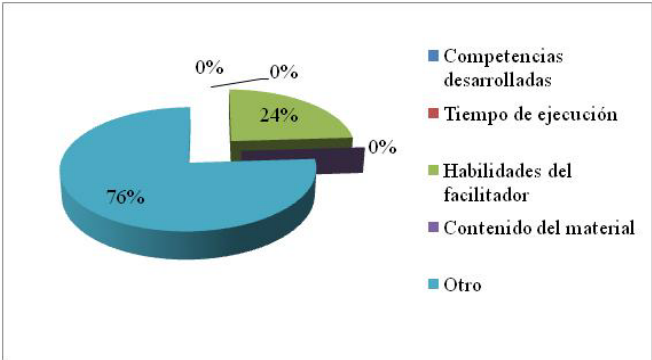
Aspectos Fundamentales en la Calidad de las Actividades de Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Competencias desarrolladas	39	62%
Tiempo de ejecución	31	49%
Habilidades del facilitador	25	40%
Contenido del material	44	70%
Otro	0	0%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 18

Aspectos Fundamentales en la Calidad de las Actividades de Capacitación



Fuente: Cuadro 24

Análisis: Partiendo del Gráfico 18, se observa que el personal encuestado indicó que entre los aspectos que considera fundamental para la calidad de las actividades de capacitación promovidas por la institución, destaca el contenido del material con un 70%, seguido de las competencias desarrolladas con un 62%, el tiempo de ejecución con un 49% y las habilidades del facilitador con un 40%. Ante estos resultados, se puede decir que los consultados toman en consideración una diversidad de atributos para evaluar si la actividad recibida fue de calidad, lo cual involucra no solo las condiciones sobre las cuales se efectuó la capacitación, sino también los resultados generados en las competencias laborales.

Identificación de las Fortalezas y Debilidades de la Institución, en cuanto a la Capacitación del Personal, dentro del Marco de la Gestión por Competencias

Para la consecución de este objetivo se utilizó un cuestionario a una muestra de 63 personas pertenecientes a las áreas administrativas de la institución, cuyos datos se exponen en tablas estadísticas analizadas cuantitativamente a continuación:

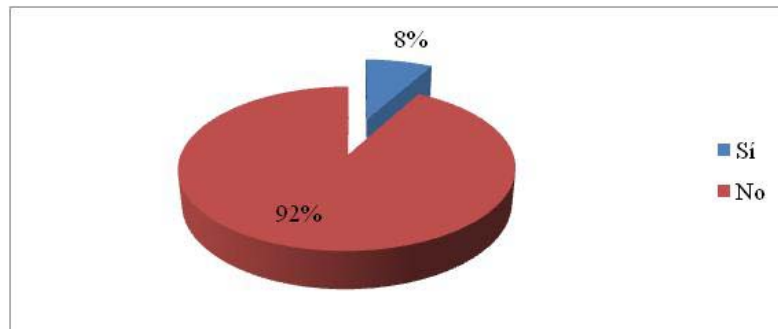
Ítem 19: ¿Se han interrumpido las actividades de capacitación promovidas por la institución por la falta de recursos (materiales y financieros)

Cuadro 25
Interrupción de las Actividades de Capacitación por Falta de Recursos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	8%
No	58	92%
Total	63	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 19
Interrupción de las Actividades de Capacitación por Falta de Recursos



Fuente: Cuadro 25

Análisis: El Gráfico 19 muestra que el 92% de los encuestados opinó que las actividades de capacitación promovidas por la institución no se han interrumpido por falta de recursos; mientras que un 8% mencionó que tales actividades han sido suspendidas por dicha causa. A tales efectos, se tiene que la capacitación brindada al personal administrativo del organismo abordado se ha suspendido por factores ajenos a la disponibilidad de recursos materiales y financieros, sino a problemas logísticos asociados con la agenda de los facilitadores, debido a que éstos pueden estar ocupados al momento de llevarse a cabo los cursos o talleres planteados.

Ítem 20: ¿Sabe acerca de las metodologías empleadas por la institución para determinar las actividades de capacitación?

Cuadro 26

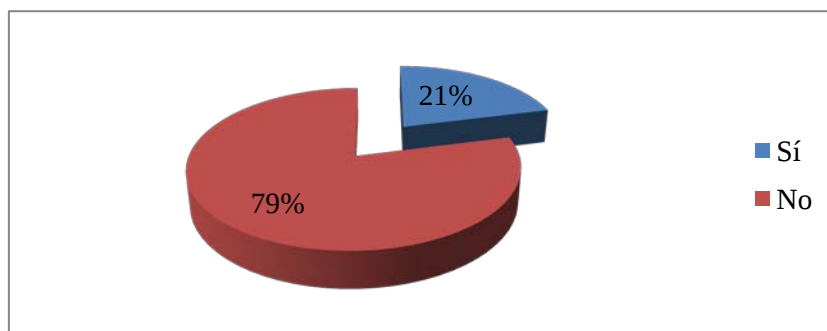
Conocimiento de las Metodologías Empleadas en la Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	21%
No	50	79%
Total	63	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 20

Conocimiento de las Metodologías Empleadas en la Capacitación



Fuente: Cuadro 26

Análisis: En el Gráfico 20, se demuestra que el 79% de los encuestados desconoce las metodologías empleadas por la institución para determinar las actividades de capacitación que se realizan; por el contrario un 21% restante señaló que tiene conocimiento de las distintas metodologías. En atención a los resultados obtenidos, puede decirse que la mayoría de los consultados no maneja información concreta del tipo de metodología que se utiliza para plantear y ejecutar los cursos, talleres y seminarios que se realizan para favorecer las capacidades laborales de los trabajadores.

Ítem 21: ¿Se le brinda el acceso las herramientas tecnológicas durante la realización de las actividades de capacitación promovidas por la institución?

Cuadro 27

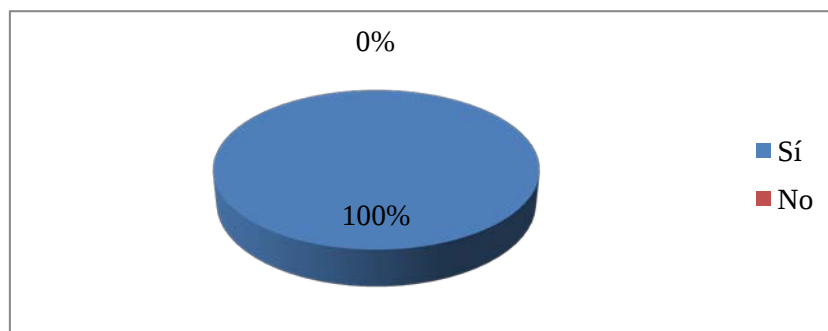
Acceso a Herramientas Tecnológicas Durante la Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	63	100%
No	0	0%
Total	63	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 21

Acceso a Herramientas Tecnológicas Durante la Capacitación



Fuente: Cuadro 27

Análisis: Según el Gráfico 21, se evidencia que un 100% de los encuestados afirmó que la institución objeto de estudio brinda el acceso de herramientas tecnológicas durante la realización de las actividades de capacitación planteadas. Esto es porque el personal consultado indicó que la organización posee áreas de telemática e informática que pueden usarse en aquellos cursos o talleres que ameriten del uso de tecnologías, para favorecer las competencias técnicas del personal administrativo, de manera que esto no constituye un factor limitativo en la gestión por competencias.

Ítem 22: ¿Considera que los facilitadores explican de manera concreta los aspectos requeridos en cada una las actividades de capacitación promovidas por la institución?

Cuadro 28

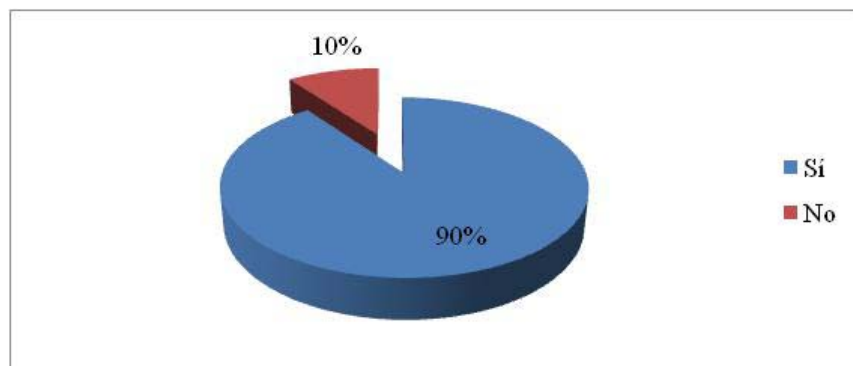
Explicación Concreta de los Contenidos por los Facilitadores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	57	90%
No	6	10%
Total	63	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 22

Explicación Concreta de los Contenidos por los Facilitadores



Fuente: Cuadro 28

Análisis: En el Gráfico 22, se aprecia que el 90% de los encuestados expresó que los facilitadores explican concretamente los aspectos requeridos en cada una de las actividades de capacitación promovidas por la institución. Por su parte, un 10% negó que los facilitadores expliquen los contenidos de manera concisa. A tales efectos, se tiene que el personal consultado considera en su mayoría que los facilitadores contratados por la institución (ver Ítem 10), imparten claramente cada uno de los aspectos requeridos en los cursos o talleres, lo cual corresponde a uno de los elementos percibidos en la calidad de la capacitación (ver Ítem 18).

Ítem 23: ¿Se siente identificado con la institución debido a las actividades de capacitación a las que ha asistido?

Cuadro 29

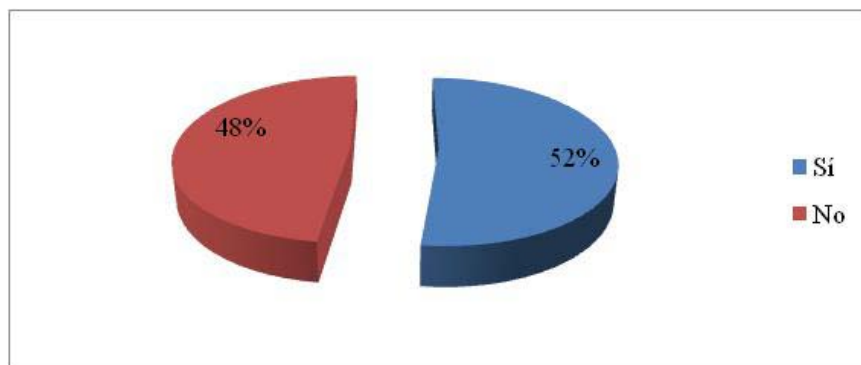
Identificación Institucional Gracias a las Actividades de Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	33	52%
No	30	48%
Total	63	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 23

Identificación Institucional Gracias a las Actividades de Capacitación



Fuente: Cuadro 29

Análisis: De acuerdo con el Gráfico 23, se tiene que un 52% de los encuestados manifestó que se siente identificado con la institución abordada debido a las actividades de capacitación recibidas. En cambio un 48% destacó que no se siente identificado con la organización como consecuencia de la capacitación brindada. En atención a estos resultados, se deduce que la mayoría del personal consultado percibe que las actividades desarrolladas reflejan el valor que presentan el recurso humano para la organización, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos y profesionalismo de los facilitadores (ver Ítems 19, 21 y 22), que propicien la mejor gestión de las competencias laborales.

Ítem 24: ¿Informa sobre algún inconveniente asociado con las actividades de capacitación promovidas por la institución?

Cuadro 30

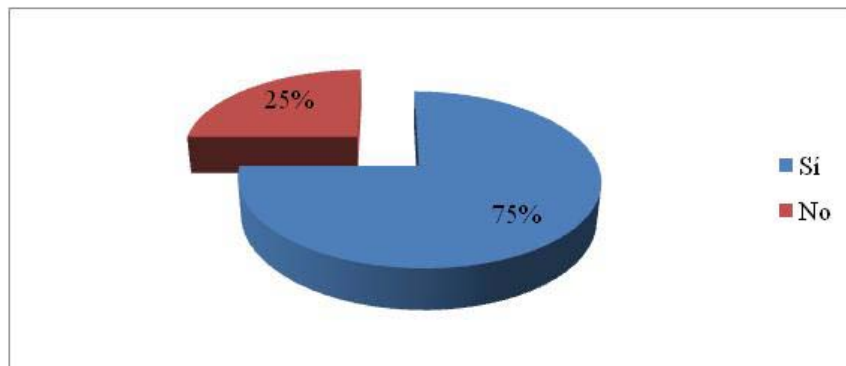
Notificación al Instituto Sobre Inconvenientes en la Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	47	75%
No	16	25%
Total	63	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 24

Notificación al Instituto Sobre Inconvenientes en la Capacitación



Fuente: Cuadro 30

Análisis: En el Gráfico 24, se observa que un 75% de los encuestados opinó que notifica a la institución acerca de algún inconveniente en las actividades de capacitación recibidas, dado que en ocasiones se enfrentan a retrasos en la entrega del material, desarrollo de la actividad, comprensión del contenido, duración de la actividad, entre otros, a diferencia de un 25% que indicó que no ha notificado sobre algún inconveniente, dado que se siente satisfecho con las actividades a las que ha asistido. Por consiguiente, se puede decir que la mayoría del personal consultado reconoce que se han originado dificultades o inconvenientes en ocasión a los cursos o talleres realizados por la institución, haciendo que los consultados se sientan incómodos y notifiquen e informen al organismo sobre esta situación, lo cual servirá como retroalimentación para emprender los cambios requeridos.

Ítem 25: ¿Se siente con mayor seguridad al momento de ejecutar las funciones, gracias a las actividades de capacitación a las que ha asistido?

Cuadro 31

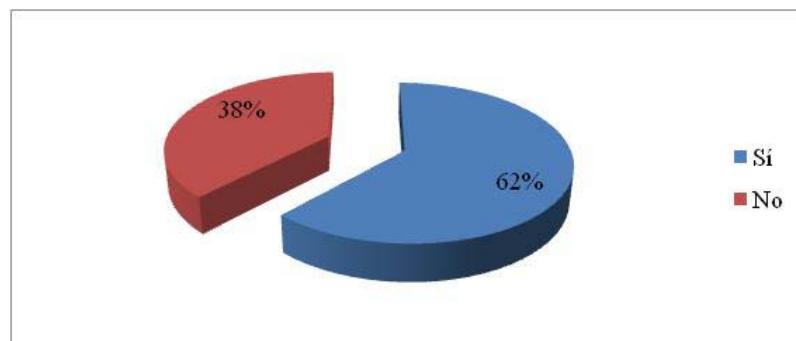
Seguridad en la Ejecución de Funciones por la Capacitación Recibida

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	39	62%
No	24	38%
Total	63	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 25

Seguridad en la Ejecución de Funciones por la Capacitación Recibida



Fuente: Cuadro 31

Análisis: El Gráfico 25 revela que un 62% de los encuestados manifestó sentir mayor seguridad al realizar las tareas, gracias a las actividades de capacitación recibidas; mientras que un 38% consideró que no posee mayor seguridad de sí mismo luego de la asistencia a estas actividades. En efecto, se tiene que los consultados en su mayoría coinciden en que los cursos, talleres o seminarios promovidos por la organización abordada le han ofrecido elementos fundamentales de calidad (ver Ítems 18, 19, 21, 22 y 24), como es el caso de la disponibilidad de recursos, instalaciones, expertos y medios de retroalimentación que han posibilitado las competencias conceptuales, técnicas y humanas para llevar a cabo efectivamente las funciones.

Ítem 26: ¿Cómo le han parecido las actividades de capacitación promovidas por la institución?

Cuadro 32

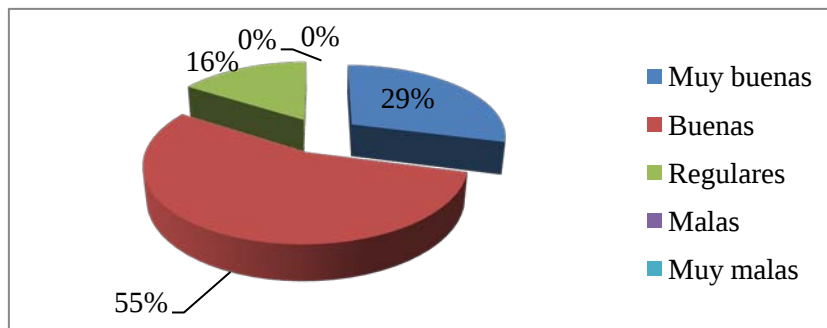
Percepción de las Actividades de Capacitación Recibidas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy buenas	18	29%
Buenas	35	55%
Regulares	10	16%
Malas	0	0%
Muy malas	0	0%
Total	63	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 26

Percepción de las Actividades de Capacitación Recibidas



Fuente: Cuadro 32

Análisis: De acuerdo con el Gráfico 26, se evidencia que un 55% expresó que las actividades de capacitación recibidas le han parecido buenas, seguido de un 29% que las cataloga como muy buenas y un 16% como regulares. En este sentido, puede decirse que la mayoría del personal consultado percibe favorablemente la ejecución de las actividades de capacitación de la institución, debido a que estimulan la seguridad en sí mismos, identificación con la institución y exposición de reclamos, respectivamente (ver Ítems 23, 24 y 25), lo que trajo consigo que estas acciones sean calificadas positivamente por el personal participante.

Ítem 27: ¿Considera que el desarrollo de las actividades de capacitación promovidas por la institución es eficiente?

Cuadro 33

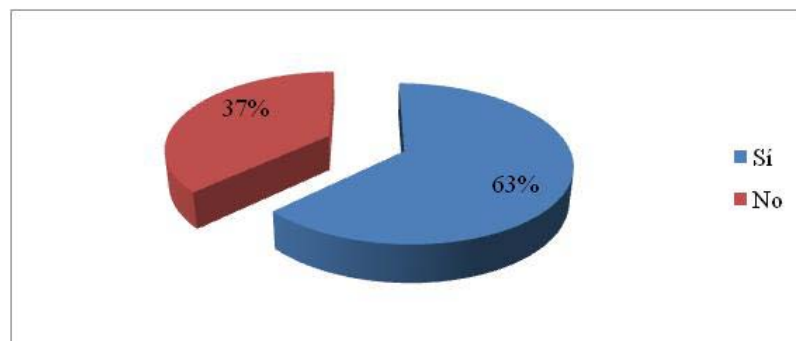
Eficiencia en el Desarrollo de las Actividades de Capacitación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	40	63%
No	23	37%
Total	63	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 27

Eficiencia en el Desarrollo de las Actividades de Capacitación



Fuente: Cuadro 33

Análisis: En función al Gráfico 27 se demuestra que el 63% de los encuestados opinó que las actividades de capacitación promovidas por la institución en estudio fueron eficientes, mientras que un 37% consideró que el desarrollo de las mismas no fueron eficientes, debido a los retrasos o inconvenientes generados durante cada actividad (ver Ítem 24). Por esta razón, puede decirse que la eficiencia del proceso de capacitación realizado por la institución fue favorable, dado que los recursos necesarios fueron utilizados en las actividades diarias, de manera que se procuró la disponibilidad, acceso y dominio de los recursos asociados con cada uno de los cursos, talleres o seminarios ejecutados en el periodo.

Ítem 28: ¿Se cumplen expectativas de desarrollo profesional previstas antes de la ejecución de las actividades de capacitación promovidas por la institución?

Cuadro 34

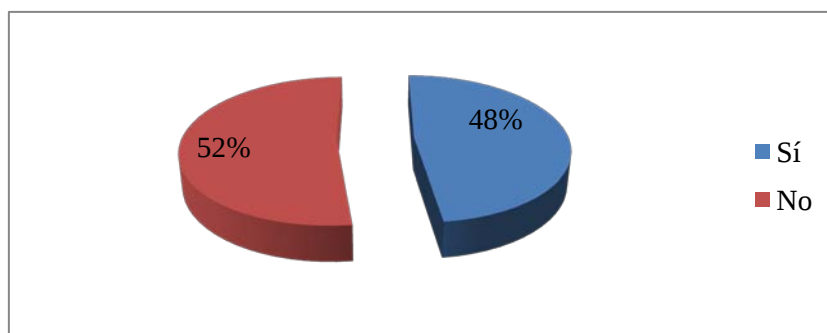
Cumplimiento de Expectativas por la Capacitación Recibida

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	30	48%
No	33	52%
Total	63	100%

Fuente: Datos suministrados por el cuestionario (2015)

Gráfico 28

Cumplimiento de Expectativas por la Capacitación Recibida



Fuente: Cuadro 34

Análisis: Partiendo del Gráfico 28, se revela que un 52% de los encuestados consideró que no se han cumplido las expectativas de desarrollo profesional previstas antes de la ejecución de las actividades de capacitación recibidas, debido a que añaden que estas impulsan mayormente lo técnico y humano de las competencias laborales; por el contrario, un 48% refirió que estas expectativas son cumplidas a plenitud. De esta manera, se puede decir en base a la mayoría consultada, que las expectativas de desarrollo no son cubiertas en su totalidad, porque como se observó en el Cuadro 6 la mayoría de las actividades tiene que ver con el estímulo de capacidades técnicas y humanas, restringiéndose las de tipo conceptual que promueve un mejor desarrollo profesional, dado que le permiten tener un conocimiento en profundidad de los diferentes aspectos a manejarse para cumplir con las funciones encomendadas.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

La propuesta de un programa de capacitación para el personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” constituye una herramienta gerencial para esta organización, en vista de que podrá establecer estrategias que permitan la formación y actualización constante del talento humano, participante en las labores de planificación, organización, dirección y control, propias del proceso administrativo. De allí que se fomentarán las capacidades o competencias requeridas para el desempeño efectivo de las funciones asignadas.

En este sentido, el programa de capacitación consta de cuatro fases o etapas, donde se hace referencia a los objetivos y metas que éste perseguirá, de modo que se formulen los propósitos generales y específicos, así como también los resultados cuantitativos que aspiran a obtenerse por su implementación. Asimismo, se describirán las estrategias o acciones de capacitación a considerarse para estimular las habilidades técnicas, humanas y conceptuales, las cuales conduzcan a evaluar situaciones, desarrollar alternativas y aplicar soluciones, esenciales para la ejecución del proceso administrativo.

Adicionalmente, la propuesta señalará los recursos, materiales disponibles y el tiempo que se estime para ejecutar el programa de capacitación, por lo que se elabora un cronograma de actividades mediante el cual se evidencia la cantidad de estrategias y el lapso planteado para llevar a cabo los cursos de acción destinados al mejoramiento de la gestión de los procesos organizacionales, dado que estos impulsarán la eficiencia y eficacia tanto de los grupos de trabajo como del instituto.

Finalmente, la propuesta incluye mecanismos de control que permitan dar seguimiento al avance del programa de capacitación, para determinar si ha cubierto los resultados estimados o, por el contrario deban efectuarse los correctivos que maximicen la formación del personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, facilitándose con ello la disponibilidad de un recurso humano competitivo que brinde un valor agregado en el tren gerencial, con respecto a los señalamientos de la gestión por competencias.

Fundamentación de la Propuesta

El programa de capacitación se fundamenta, desde el punto de vista teórico, en los referentes expuestos en el Capítulo II que aluden a la gestión por competencias, capacitación de personal y las pautas para la elaboración de un programa destinado a fomentar el desarrollo de las capacidades humanas, técnicas y conceptuales, por lo que a través de estas teorías se extraen los elementos más relevantes para definir el programa y adaptarlo a las necesidades del personal administrativo de la institución en estudio.

De igual manera, la propuesta diseñada se apoya en los resultados obtenidos por la aplicación de los instrumentos que revelaron la situación actual que posee la organización, en cuanto al desarrollo y actualización profesional del personal administrativo, además de los requerimientos para proceder a la elaboración y aplicación del programa de capacitación. Es por ello, que se identificaron las fortalezas y debilidades que posee el instituto para determinar las estrategias más convenientes para gestionar asertivamente las competencias indispensables para la ejecución del proceso administrativo.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Fomentar la gestión de competencias en el personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, mediante la implementación de un programa de capacitación.

Objetivos Específicos

- Establecer los objetivos y metas del programa de capacitación, de acuerdo con el modelo de gestión por competencias.
- Identificar las estrategias que contendrá el programa de capacitación destinado al personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.
- Determinar los recursos y tiempo de ejecución prevista para el programa de capacitación diseñado.
- Formular los mecanismos de seguimiento y control para el programa de capacitación destinado al personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

Justificación de la Propuesta

La puesta en marcha del programa de capacitación dirigido al personal del área administrativa de la organización en estudio, aportará notables beneficios, tanto para los trabajadores como a la propia institución. Esto es, porque representa una medida estratégica para que la alta gerencia pueda disponer de un personal altamente

calificado, tanto en el corto, mediano y largo plazo, gracias a que no sólo se enfocará en potencializar las capacidades actuales, sino también que estas se renueven continuamente a la par de las nuevas exigencias.

De esta manera, para el personal administrativo, la ejecución de este programa será de utilidad para fortalecer los conocimientos sobre áreas relativas al cargo que desempeña, de modo que puedan aplicar los métodos de trabajo que puedan aportar una mayor creatividad y efectividad durante el desarrollo de las labores, al igual que permitirá que la formación constante conduzca a una notable especialización que puede ser de vital apoyo, en caso de que el personal decida optar por cargos vacantes dentro de la gerencia de la institución.

Asimismo, este programa facilitará que el Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” cumpla con su rol social de gestionar el talento humano, por medio de estrategias que involucren acciones concretas, combinando la teoría con la práctica, e incluso, posibilite la realización de estudios profesionales a nivel de pregrado y postgrado, donde por un lado, el personal administrativo perciba el compromiso que mantiene la empresa con la formación y desarrollo de capacidades, y por el otro, la institución determine el interés de los trabajadores en aprender constantemente para desempeñar diligentemente las funciones asignadas.

Además, la ejecución de la propuesta conducirá a que el instituto abordado cuente con una retroalimentación periódica sobre las posibles dificultades o inconvenientes que puedan suscitarse al poner en marcha las estrategias de capacitación, para medir los efectos y las competencias estimulada, con el objeto de redefinirlas, eliminarlas o diversificarlas, con base en el modelo de gestión por competencias, hecho que consolide la disponibilidad de un personal competitivo que se anticipe a los retos presentes y futuros en los que incurra la organización.

Estructura de la Propuesta

Para el diseño de un programa de capacitación que permita la gestión de las competencias del personal administrativo de la institución objeto de estudio, implicó el desarrollo de cuatro fases o etapas, las cuales reflejarán los propósitos y metas de dicho programa, además de las estrategias o actividades que se utilizaran para promover la actualización permanente de los trabajadores, la estimación de los diferentes recursos y tiempo requerido para su ejecución, para finalizar los mecanismos de seguimiento y control de las actividades. Es por esto que, cada una de las fases de la propuesta planteada se describe a continuación:

Fase I: Establecimiento de objetivos y metas del programa de capacitación, de acuerdo con el modelo de gestión por competencias.

El programa de capacitación es el medio a través del cual la organización podrá preparar al personal administrativo para que lleve a cabo las funciones y responsabilidades encomendadas, cumpliéndose los requisitos de tiempo, calidad y cantidad. Por lo que es importante fijar los propósitos u objetivos que perseguirá dicho programa para gestionar las competencias de carácter conceptual, técnico y humano que permitan al recurso humano desempeñar cabalmente los procesos administrativos y operativos.

En este sentido, se propone como objetivo general para el programa de capacitación lo siguiente: Gestionar efectivamente las competencias del personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, a través de estrategias basadas en cursos, talleres y seminarios, para fortalecer los conocimientos en el área de las ciencias administrativas, desarrollar la aplicación de técnicas y métodos de trabajo y promover el aprendizaje en equipo.

De igual manera, para la ejecución del objetivo antes mencionado, es indispensable la formulación de propósitos particulares que permitan delimitar el nivel de exigencia del programa, por lo que los objetivos específicos se anuncian a continuación:

- Reforzar los conocimientos teóricos-conceptuales del personal administrativo de la institución en estudio, para su actualización continua y permanente a las necesidades del entorno.

- Fortalecer las habilidades y destrezas asociadas con su puesto de trabajo, para disminuir el conflicto de intereses, retrasos, errores, fallas e incertidumbre, con el objeto de eliminar cualquier situación de discusión que puedan influir en la gestión del personal.

- Incentivar las relaciones entre el personal administrativo de la institución, para la resolución de problemas, visión compartida y aprendizaje en equipo, como factores de cohesión en la ejecución de las funciones.

- Determinar las necesidades del personal administrativo de la institución, de acuerdo con nuevos enfoques emergentes de la administración.

- Orientar la ejecución de las funciones y responsabilidades propias del área administrativa de la institución.

A su vez, cada uno de los objetivos planteados serán alcanzados, si y solo si se cumplen un conjunto de metas, las cuales serán expresadas en términos cuantitativos, como factores vinculados con la eficiencia y eficacia. Estas metas son las siguientes:

- Incrementar el número de beneficiarios del programa de capacitación, por lo menos 5% cada año.

- Reducir los errores o deficiencias en la ejecución de los procesos administrativos y operativos por lo menos un 3%.
- Efectuar las estrategias de capacitación al menos una vez al año.
- Elevar la creatividad del personal administrativo en un 5% cada año.
- Aumentar la autonomía y dominio personal en el área administrativa, por lo menos un 10% cada año.
- Incrementar anualmente la productividad en la ejecución de las tareas y funciones del personal administrativo.
- Incentivar el compromiso del personal administrativo, por lo menos en un 10% cada año.

Es importante acotar que los objetivos y metas propuestos para el programa de capacitación no serán categóricos, es decir, que la alta gerencia de la institución tendrá la facultad de añadir o modificar alguno de los aspectos que perseguirá el programa, ya sea en términos cuantitativos o cualitativos, tomando en consideración el escenario actual y las variables condicionantes del cambio organizacional, de manera que los objetivos y metas se adapten continuamente a los requerimientos institucionales, al mismo tiempo que se responda a las necesidades de preparación y desarrollo del personal.

Fase II: Identificación de las estrategias del programa de capacitación destinado al personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

De acuerdo con los objetivos y metas establecidos en la fase anterior, se plantean

las estrategias que se utilizarán en el programa de capacitación para el personal administrativo de la organización abordada, dado que estas modalidades permitirán gestionar asertivamente las competencias laborales, ya sea para aplicar los conocimientos y técnicas como para participar activamente en la resolución de conflictos y desarrollo de nuevas ideas. Por lo tanto, se propone que el programa de capacitación incluye, primeramente, el contenido que se impartirá, en relación con la preparación y actualización constante del personal.

Para ello, se consideró las competencias señaladas por Dessler (2003) y que abarcan desde el ámbito general de la administración, hasta la particularidad de cada puesto de trabajo. Es así como el programa de capacitación contará con los siguientes aspectos que fortalezcan las capacidades básicas, genéricas y específicas, utilizadas al momento de realizar las actividades.

Aprendizaje continuo: En esta área se abordará el cambio como variable constante en el escenario de las organizaciones y que impulsa la dinámica evolutiva de las entidades, para comprender la relevancia que tiene el personal administrativo adquiera nuevos conocimientos de manera continua. Es decir, se despertará en el personal participante en el programa propuesto el interés por conocer día tras día nuevos enfoques, formas y métodos para realizar sus labores lo mejor posible.

Comunicación efectiva y cooperativa: En este punto se enfocará lo referente a la comunicación en las organizaciones, sus tipos, además de las ventajas que proporciona a nivel institucional, de equipo y productividad. Para ello, se hará mención de los medios convencionales de comunicación y los desarrollados gracias a los avances de las tecnologías de información y comunicación, de manera que pueda fluir el intercambio de información de manera ascendente y descendente, para reflejar las directrices estipuladas para la ejecución de los procesos y actividades, al igual que los avances obtenidos como consecuencia del desempeño de los trabajadores en sus

puestos de trabajo. Con esto se aspira, no sólo a fortalecer los conocimientos del personal administrativo de la institución en estudio, sino también sus relaciones interpersonales.

Creatividad y resolución de problemas: En esta área se plantea la explicación de aspectos que impulsen la creatividad en los trabajadores y la capacidad para solventar distintas situaciones de conflicto. Para ello, será fundamental que se detalle diferentes métodos y técnicas de trabajo, tales como la tormenta de ideas, benchmarking, pensamiento sistémico, inteligencia emocional, programación neurolingüística, entre otros, que puedan sensibilizar a los trabajadores en el diseño y aplicación de medidas que transformen las tareas rutinarias en desafiantes, lo que a su vez impulsará la motivación para cumplir con las acciones encomendadas. Por otra parte, fomentará el cambio a una actitud proactiva que facilite la búsqueda o formulación de alternativas para resolver algún problema de tipo administrativo u operativo.

Conocimiento tecnológico: En este ámbito se impartirá la reseña de aspectos teóricos relativos al desarrollo y aplicaciones tecnológicas en materia de información y comunicación, para que el personal administrativo de la institución abordada pueda identificar las diferentes herramientas (equipos y sistemas) que pueden facilitar la realización de las labores y la aplicación de mecanismos de control que aseguren el seguimiento y determinación de los resultados. Por tanto, se podrá conocer los conocimientos abstractos y particulares de cada recurso tecnológico, para luego proceder a la descripción en el funcionamiento de sistemas de información, fortaleciéndose con ello las competencias básicas y genéricas.

Conocimiento de los negocios globales: En este aspecto, el programa de capacitación se orientará en la explicación de paradigmas y enfoques que imperan en el escenario de las instituciones públicas, tanto en Venezuela como en el mundo, es

decir, se aludirá a temas como la calidad del servicio, gestión por resultados, responsabilidad y compromiso social, entre otros, con el fin de que el personal pueda potencializar sus conocimientos y desarrollar habilidades para desenvolverse en un ambiente de trabajo que varía progresivamente, para adaptarse a las solicitudes de los usuarios, así como también se toma en cuenta lo referente al gobierno en línea como una medida para la inserción en el ámbito digital. De allí que, con este punto, se propiciará la gestión por competencias genéricas y particulares para la ejecución de los procesos administrativos de la institución.

Desarrollo de liderazgo: Esta área es de suma importancia porque en cada una de las dependencias administrativas se requiere de un líder que estimule al personal en la realización de las funciones y tareas, de acuerdo con los objetivos organizacionales, de modo que el personal administrativo de la institución abordada pueda reconocer los pro y contras de un liderazgo autocrático, participativo y democrático, en la motivación y desempeño de los equipos de trabajo. Por esta razón, se podrá impartir un contenido que abarque las nociones de liderazgo, a partir de definiciones, estilos, tipos y teorías, para que se pueda impulsar un ejercicio de liderazgo efectivo que se inicie con el autodescubrimiento para encontrar los elementos claves que permitan impulsar a los equipos de trabajo hacia la productividad y eficiencia. De esta manera, mediante este punto se desarrollarán competencias básicas, genéricas y particulares, puesto que se fortalecerán los conocimientos, habilidades y modos de interacción en cada uno de los trabajadores administrativos.

Valor agregado: En este aspecto, se plantea que el programa de capacitación tome en consideración el aporte o valor añadido del personal administrativo a los distintos procesos organizacionales de la institución en estudio, por lo que se puede aludir hacia enfoques como el talento humano, capital intelectual, visión compartida, empoderamiento, mejoramiento continuo, entre otros, que permitan al personal

participante del programa buscar y dominar aquellos conceptos que puedan permitirles desempeñarse lo mejor posible y aportar nuevas ideas que conduzcan al uso racional de los recursos y al logro de los objetivos. Esto quiere decir que, con ésta área, se podrán gestionar las competencias básicas y particulares de los trabajadores, en vista que el contenido impartido fortalecerá el conocimiento de cada empleado, al mismo tiempo que favorece el cambio de actitud hacia un agente proactivo y asertivo para efectuar las atribuciones encomendadas.

Ahora bien, una vez establecidos los contenidos que abordará el programa de capacitación planteado, se considera la utilización de estrategias o modalidades que combinen la teoría con la práctica. Por tal motivo, se propone la realización de cursos, talleres y seminarios. Cada uno de ellos se describe a continuación:

Cursos: Corresponden a actividades de capacitación destinadas a la transmisión de conocimientos mediante exposiciones teóricas, prácticas o de ambas modalidades. Estos cursos tendrán como objetivo actualizar al talento humano regular de la institución y/o capacitar al de recién ingreso. Para esta modalidad de capacitación, podría contemplarse estrategias de evaluación que determinen el conocimiento alcanzado por los participantes. La duración de éstos no podrá ser inferior a 16 horas ni superior a 48 horas.

Talleres: Se refiere a aquellas actividades, cuya metodología se enfoca en prácticas sobre la temática abordada, por lo que al finalizar dichas actividades, es necesario la realización o presentación de un caso de estudio o proyecto final, a través del cual se demuestre las competencias desarrolladas o fortalecidas por el personal administrativo, para que puedan aplicarlas en las funciones y responsabilidades diarias. Esta modalidad podría plantearse para una carga no menor de 8 horas, hasta un máximo de 24 horas.

Seminarios: Hace referencia a las actividades de capacitación cuya finalidad se vincula con la indagación o profundización del conocimiento en un tópico particular, bien sea de carácter gerencial, laboral, asistencial, tecnológico, financiero y presupuestario. Para su realización, se considera indispensable la búsqueda de antecedentes, bondades y aplicaciones de cada tópico que se desarrolle a través de seminarios, para explicar lo más absolutamente posible los componentes de éste, para luego establecer las estrategias de evaluación. Es importante acotar que esta modalidad podrá efectuarse en una extensión no menor de 8 horas, con una duración máxima de 40 horas, a fines de propiciar la participación activa de todo el personal.

Por lo tanto, se puede decir que para cada una de las estrategias o modalidades de capacitación del programa propuesto, se deberá indicar los aspectos siguientes que reflejen la naturaleza y justificación de la actividad a desarrollarse: Denominación, tipo, duración, destinatarios, fundamentación, objetivos propuestos, contenidos a desarrollar, metodología, evaluación, bibliografía, distribución del tiempo por clase y número de clases, cupo máximo y mínimo, presupuesto, requisitos para la certificación, entre otros.

Con ello se aspira a que el personal administrativo reconozca la importancia de cada una de las actividades dentro de su formación profesional, al mismo tiempo que permitirá que se estimen los lapsos para la implementación de este programa. Considerándose pertinente, a juicio de la autora, la realización de, por lo menos, 2 cursos, 2 talleres y 2 seminarios al año, de acuerdo con la plantilla actual del personal administrativo (170 empleados) de la institución, dado que para un estimado de un cupo máximo de participantes para cada modalidad de 30 personas, implicará la repetición de la estrategia, aproximadamente en seis oportunidades, con intervalo mensual.

Fase III: Determinación de los recursos y tiempo de ejecución del programa de capacitación diseñado para el personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

En esta fase se establecen los recursos necesarios para la realización del programa de capacitación propuesto, con la finalidad de que el Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” pueda contar con los medios que le permitan desarrollar cada una de las actividades con la mayor probidad y diligencia, en función a las necesidades de actualización y formación del personal administrativo.

De esta manera, para el caso de los recursos materiales, se establecen que la institución abordada disponga de los insumos siguientes: resmas de papel bond tamaño carta, cartuchos de tinta negra y de color, bolígrafos, resaltadores de texto, cuadernos de notas, discos compactos, carpetas manila tamaño carta, cartulina opalina tamaño carta. Esto será destinado a la elaboración del material de apoyo (guías, trípticos, casos de estudio), diseño de los certificados de participación y formulación de los instrumentos de evaluación (pruebas, ensayos, listas de verificación). Por lo tanto, estos recursos deberán estimarse según su consumo por capacidad de la estrategia para un grupo máximo de 180 participantes, divididos en equipos de 30 personas.

Ahora bien, en el caso de los recursos humanos, se considera para el programa de capacitación la contratación de al menos 3 facilitadores, uno para cada modalidad propuesta, que posean el nivel de instrucción equivalente a estudios universitarios de 4to. nivel (especializaciones y maestrías) con una experiencia comprobada de 4 años en el área y dominio en el manejo de las estrategias de capacitación planteadas (cursos, talleres y seminarios), con el propósito que la institución cuente con personal calificado para encargarse del proceso de capacitación de los trabajadores del área administrativa de la organización. Es importante mencionar que la contratación de

los facilitadores estará sujeta al pago de las horas totales estimadas para desarrollar cada modalidad propuesta.

Por su parte, los recursos técnicos fundamentales para llevar a cabo las actividades del programa de capacitación propuesto están vinculados con los medios audiovisuales (video beam, laptop) para la explicación de los contenidos o temarios, aunado a dispositivos como cornetas, micrófonos, pantallas de proyección, los cuales permitirán que los participantes puedan escuchar y visualizar con claridad los aspectos impartidos por el facilitador. Igualmente, se considera los salones de conferencias, debido a que en estos lugares se desarrollarán cada una de las actividades de capacitación. Estos recursos deberán estimarse para una atención promedio de 30 personas por actividad, de modo que se puedan establecer las pautas para la distribución de los equipos, dispositivos e instalaciones a utilizarse, para maximizar los beneficios de la actividad al personal administrativo participante.

A su vez, también se considera fundamental establecer el tiempo de ejecución del programa propuesto, por lo que se aplicará como herramienta de planificación el diagrama de Gantt, para establecer las actividades que se desarrollarán para la actualización y capacitación del personal administrativo de la institución, donde se estime que los dos cursos, talleres y seminarios planteados se realicen, para los seis grupos de 30 participantes cada uno, en cada semestre del año. Es decir que, por ejemplo, en el primer mes, el grupo A estaría recibiendo el primer curso, el grupo B el primer taller y el grupo C el primer seminario, para luego rotarse sucesivamente. Posteriormente, en el cuarto mes el grupo D recibiría el primer curso, el grupo E el primer taller y el grupo F el primer seminario, para su rotación en los dos meses siguientes entre las modalidades de capacitación (Ver Gráfico 29).

Gráfico 29

Cronograma de Ejecución para el Programa de Capacitación Propuesto

Tiempo Actividades	20XX											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Curso 1 – Grupo A												
Taller 1 – Grupo B												
Seminario 1 – Grupo C												
Curso 1 – Grupo B												
Taller 1 – Grupo C												
Seminario 1 – Grupo A												
Curso 1 – Grupo C												
Taller 1 – Grupo A												
Seminario 1 – Grupo B												
Curso 1 – Grupo D												
Taller 1 – Grupo E												
Seminario 1 – Grupo F												
Curso 1 – Grupo E												
Taller 1 – Grupo F												
Seminario 1 – Grupo D												
Curso 1 – Grupo F												
Taller 1 – Grupo D												
Seminario 1 – Grupo E												

Gráfico 29 (Cont.)

Tiempo Actividades	20XX											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Curso 2 – Grupo A												
Taller 2– Grupo B												
Seminario 2 – Grupo C												
Curso 2 – Grupo B												
Taller 2 – Grupo C												
Seminario 2 – Grupo A												
Curso 2 – Grupo C												
Taller 2 – Grupo A												
Seminario 2 – Grupo B												
Curso 2 – Grupo D												
Taller 2 – Grupo E												
Seminario 2 – Grupo F												
Curso 2 – Grupo E												
Taller 2 – Grupo F												
Seminario 2 – Grupo D												
Curso 2 – Grupo F												
Taller 2 – Grupo D												
Seminario 2 – Grupo E												

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Fase IV: Formulación de los mecanismos de seguimiento y control para el programa de capacitación destinado al personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”.

Para esta fase de la propuesta, la autora señala la necesidad de poner en práctica mecanismos que garanticen el cumplimiento de los objetivos y metas trazados en el programa de capacitación para el personal administrativo del instituto abordado, con lo cual se alude al seguimiento y control del mismo. En este caso, para el seguimiento de la ejecución de este programa, se plantea la realización de dos actividades que permitan verificar, por un lado la participación del personal y, por la otra, el compromiso del facilitador en la capacitación de los trabajadores.

Por lo tanto, la primera actividad tiene que ver con la realización de ciclos de preguntas al cierre de cada actividad, para establecer un diálogo con los participantes, donde se indiquen tanto las dudas como inquietudes de éstos, como también se demuestren los conocimientos desarrollados, en ocasión a la actividad realizada. A esto se une la solicitud de una breve relatoría, redactada por un participante aleatorio de la estrategia de capacitación ejecutada, el cual será seleccionado por el facilitador. Con esto, se espera que el personal administrativo receptor de la capacitación preste la mayor atención posible, dado que cualquiera podría ser elegido como el relator de la actividad, y como por consiguiente, deberá estar atento al contenido impartido en cada estrategia en la que participe.

Ahora bien, el seguimiento para la actuación del facilitador vendrá dado por una supervisión directa por parte de la Dirección de Recursos Humanos del instituto, la misma se podrá efectuar de manera aleatoria antes, durante o después de cada actividad, con lo cual se pueda cerciorar que los contenidos impartidos sean los estipulados para la actividad, además comprobar el manejo de los recursos, interacción con los participantes y aplicación de los instrumentos de evaluación.

De esta manera, cada uno de los facilitadores estará consciente que su labor está siendo monitoreada, por lo que deberá mostrar el mayor esfuerzo y compromiso por transmitir los conocimientos al personal administrativo en cada una de las estrategias o modalidades de capacitación, de modo que la gerencia de la institución en estudio pueda determinar los beneficios del programa de capacitación, al concebirse como una oportunidad para invertir y gestionar en el talento humano, para que éste pueda ejecutar los procesos administrativos con la mayor efectividad, a la vez que también pueda implementar los correctivos, en caso de detectar desviaciones o inconvenientes durante la realización de cada una de las actividades previstas, por lo que se dé cumplimiento a la necesidad estratégica de disponer de un recurso altamente calificado.

Por otra parte, en cuanto a los mecanismos de control establecidos para el programa de capacitación como estrategia gerencial para la gestión por competencias del recurso humano perteneciente al área administrativa del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, la autora propone, en primer lugar, un control previo mediante el cual se verifique si cada estrategia o modalidad de capacitación cuenta con la logística para su ejecución.

En este caso, dicha labor será efectuada por la Dirección de Recursos Humanos, por lo menos un (1) día antes del inicio de la actividad, contando para ello con una lista de verificación en la cual se indique por tipo de recursos, su disponibilidad, cantidad y forma de utilización. Con ello, se podrá identificar el acoplamiento de los medios para llevar a cabo la actividad o la carencia y/o retraso en la disponibilidad de un recurso determinado, para realizar los trámites que permitan garantizar que las estrategias, no sólo utilicen los medios estipulados, sino también se produzcan los resultados esperados. La figura siguiente muestra la lista de verificación planteada para el control previo del programa de capacitación.

Figura 2

Lista de Verificación para el Control Previo del Programa de Capacitación

Logo	LISTA DE VERIFICACIÓN MES, AÑO		PERIODO Nº
INSUMOS Y ARTÍCULOS DE OFICINA			
Material	Disponibilidad	Cantidad	Forma de Uso
PERSONAL ENCARGADO			
Nombre y Apellido	Disponibilidad	Participación	Estrategia prevista
EQUIPOS TÉCNICOS			
Equipo	Disponibilidad	Cantidad	Forma de Uso
ESPACIO FÍSICO			
Área	Disponibilidad	Capacidad	Forma de Uso
MATERIAL DE APOYO			
Material	Disponibilidad	Cantidad	Forma de Uso
OBSERVACIONES GENERALES			

Elaborado por:
Fuente: Elaboración Propia (2015)

Revisado por:

Aprobado por:

De igual manera, la autora plantea un control posterior que refleje en forma detallada el desarrollo de cada una de las estrategias de capacitación estipuladas en el programa destinado al personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, cuyo objetivo consistirá en determinar si la ejecución de cada actividad condujo a los resultados esperados, en términos de gestión de competencias conceptuales, técnicas y humanas, al igual que se determine los recursos utilizados en ocasión a la estrategia realizada, lo que permitirá comparar lo real con lo estimado en el presupuesto, es decir, gracias a este control se podrá medir la eficacia o eficiencia de la ejecución del programa, de modo que la alta gerencia pueda retroalimentarse y tomar decisiones acerca de mantener el programa, incorporarle modificaciones o sustituir estrategias que aporten mayores beneficios, tanto para los empleados como para la propia institución.

En este sentido, el control posterior podrá efectuarse al cabo de tres (3) días hasta diez (10) días siguientes como plazo máximo de llevarse a cabo cada actividad, para que la Dirección de Recursos Humanos pueda reunir los comprobantes, documentos y demás elementos informativos que reflejen los resultados de la realización del programa de capacitación para el personal administrativo.

A tal efecto, este control se aplicará mediante la elaboración de un reporte para cada estrategia desarrollada, donde se especifiquen los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros incurridos, así como también las habilidades y competencias fortalecidas en el personal participante. El contenido de este reporte incluye el logo institucional, título del informe, periodo que se informa, numeración correlativa, referenciación cruzada, firmas utilizadas, entre otros aspectos, los cuales demuestren la confiabilidad, transparencia y exactitud de la información, dado que el reporte se emitirá en duplicado físico, donde un ejemplar se remitirá a la Dirección Ejecutiva y otro a la Dirección de Gestión Administrativa, además de una versión digital en formato PDF, para su archivo por el área responsable. (Ver Figura 3)

Figura 3

Reporte de Gestión para el Control Posterior del Programa de Capacitación

Logo

**REPORTE DE GESTIÓN
MES, AÑO**

**FECHA
PERIODO
N°**

ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN			
Actividades	Objetivo	Duración	Contenido
INSUMOS Y ARTÍCULOS DE OFICINA			
Material	Unidad de Medida	Cantidad Utilizada	Referencia
PERSONAL ENCARGADO			
Participantes	Base de Distribución	Tiempo Incurrido	Referencia
EQUIPOS TÉCNICOS			
Equipo	Base de Distribución	Tiempo Incurrido	Referencia
ESPACIO FÍSICO			
Área	Unidad de Medida	Capacidad Utilizada	Referencia
RECURSOS FINANCIEROS			
Desembolsos	Importe	Condición de Pago	Referencia

Figura 3 (Cont.)

COMPETENCIAS DESARROLLADAS POR EL PERSONAL			
Competencias	Comprensión Teórico	Dominio Práctico	Referencia
DATOS GENERALES DE LA ESTRATEGIA DESARROLLADA			
N° Total de Participantes: N° de Participantes Aprobados: Promedio del Curso:			
ASPECTOS FAVORABLES DE LA ESTRATEGIA DESARROLLADA			
ELEMENTOS DE MEJORA DE LA ESTRATEGIA DESARROLLADA			
COMENTARIOS FINALES			

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Factibilidad de la Propuesta

Para la implementación de la estrategia gerencial considerada para el personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, como lo es el programa de capacitación basado en el modelo de gestión por competencias, resulta necesario establecer los criterios que determinen su viabilidad, para que no se generen inconvenientes. De esta manera, se realiza el análisis de factibilidad:

Factibilidad Técnica

La puesta en marcha del programa de capacitación dirigido al personal administrativo de la institución en estudio dispone de una dependencia organizativa, como lo es la Dirección de Recursos Humanos para que proceda a la realización de las labores de planificación, coordinación y control de las actividades, recursos y tiempo previsto, para cada una de las estrategias consideradas en el desarrollo de las competencias conceptuales, técnicas y humanas que propicien una actuación efectiva y, por ende, contribuyan al buen desempeño organizacional. Asimismo, la institución estará en capacidad de contratar a facilitadores o invitados especiales que suministren los contenidos para cada una de las áreas que conforma el programa de capacitación propuesto, con el objeto de asegurar la formación y/o actualización profesional del talento humano.

Factibilidad Operativa

La ejecución de esta propuesta se considera factible desde el punto de vista operativo, porque la institución cuenta con los insumos y suministros de oficina, tales como hojas blancas, bolígrafos, carpetas de manila, clips, grapas, libretas de notas, discos compactos, entre otros materiales, requeridos para la ejecución de las

estrategias contenidas en el programa de capacitación como el seguimiento y control de las mismas. De igual manera, dispone de los equipos de computación, audiovisuales, dispositivos de almacenamiento y espacio físico para llevar a cabo las diferentes estrategias; de allí que no se enfrentarán retrasos o demoras por la falta de recursos materiales al momento de impartir los contenidos, realizar los instrumentos de evaluación, ejecutar los controles, entre otros aspectos.

Factibilidad Económica

El programa de capacitación propuesto es una estrategia gerencial económicamente viable, debido a que los desembolsos asociados con la realización de las estrategias o modalidades contempladas para la gestión de competencias en el personal administrativo, tiene que ver con la adquisición de insumos y artículos de oficina, mantenimiento de equipos técnicos, además del contrato de facilitadores e invitados especiales, puesto que el desarrollo de materiales informativos o de apoyo, instrumentos de evaluación y mecanismos de control, además de los refrigerios, instalaciones físicas y entrega de certificados, corresponderán a actividades propias de la Dirección de Recursos Humanos, por lo que no se causarán costos adicionales por tales actividades. En el Cuadro 35, se muestra para un año base los desembolsos incurridos para la implementación del programa de capacitación.

Cuadro 35

Costos Estimados de la Propuesta

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
30	Resmas de Papel Bond Tamaño Carta	500,00	15.000,00
25	Paquetes de Carpetas Manila Tamaño Carta (50 carpetas / paquete)	250,00	6.250,00
100	Cajas de Bolígrafos de tinta negra (12 bolígrafos / caja)	120,00	12.000,00
100	Paquetes de Libretas de Notas (12 libretas / paquete)	300,00	30.000,00

Cuadro 35 (Cont.)

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
12	Torres de Discos Compactos (100 discos / torre)	400,00	4.800,00
9	Cartuchos de tinta negra	900,00	8.100,00
6	Cartuchos de tinta a color	1.100,00	6.600,00
24	Cajas de clips (100 clips / caja)	30,00	720,00
3	Facilitadores (864 horas académicas a razón de 40 horas por curso, 16 por taller y 16 horas por seminario), sujetos a 6 repeticiones en el año	70,00	60.480,00
2	Mantenimiento semestral a equipos técnicos (video beam y computadores)	2.500,00	5.000,00
36	Refrigerio para los participantes y facilitadores Refrigerio para los participantes y facilitadores (6 estrategias de capacitación, sujetos a 6 repeticiones en el año)	500,00	18.000,00
Total Bs.			166.950,00

Fuente: Elaboración Propia (2015)

En consecuencia, se estima que la ejecución del programa de capacitación propuesto incurriría en, al menos, Bs. 166.950,00 para un (1) año, lo cual representa un 4,77%, tomando en cuenta que cada una de las Direcciones que integran al Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, recibió aproximadamente para el año 2014 una asignación presupuestaria, equivalente a Bs. 3.500.000,00, según datos suministrados por la Oficina de Planificación y Presupuesto de la institución antes mencionada, lo cual demuestra que no ejercerá un impacto notable en la ejecución financiera.

Factibilidad Psicosocial

La implementación del programa de capacitación propuesto contará con el apoyo del personal administrativo de la institución abordada, debido a que reconocen, según los resultados de los instrumentos aplicados, la importancia que tiene la realización de estrategias para la formación y/o actualización de las competencias profesionales,

para el cumplimiento cabal de las funciones asociadas con cada puesto de trabajo, a la vez que consideran que esto contribuirá al valor agregado de la institución, percibiéndose como una estrategia gerencial significativa.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez abordados los aspectos relacionados con la capacitación como herramienta gerencial en las organizaciones y del modelo de gestión por competencias, se pudo profundizar en la realidad que presenta el personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, en relación con las actividades promovidas por dicha institución en el desarrollo de las distintas capacidades, obteniéndose un sustento para el diseño de un programa de capacitación basado en la gestión por competencias. De esta manera, en atención a los objetivos establecidos y hallazgos recopilados se pudo concluir lo siguiente:

El proceso de capacitación constituye un medio a través del cual la gerencia puede garantizar que el recurso humano se actualiza y desarrolla constantemente para reunir las capacidades, destrezas y habilidades indispensables para cumplir a cabalidad con las funciones asociadas a cada puesto de trabajo. En este sentido, las organizaciones pueden apoyarse en la formulación de un programa de esta naturaleza para contar con una herramienta que gestione estratégicamente las competencias, no solo para disponer de un personal altamente calificado, sino también para alcanzar un mejor desempeño organizacional.

A tales efectos, el personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” está sujeto a la realización de actividades de capacitación que no se especifican concretamente en un programa, sino que son planteadas directamente por los trabajadores de cada departamento u oficina, para

estudio y aprobación, motivo por el cual no se evidenció el seguimiento de una estrategia constante que combine actividades dirigidas a fortalecer las capacidades conceptuales, técnicas y humanas; por el contrario, se han enfocado con mayor prevalencia en actividades que estimulan lo técnico y humano, que, aunque son relevantes ameritan del conocimiento para alcanzar una formación integral del trabajador.

De esta manera, se pudo percibir que las actividades de capacitación realizadas se efectúan a nivel de cursos, talleres y seminarios en los que se busca esencialmente resolver situaciones y desarrollar alternativas, a través del trabajo en equipo y manejo inteligente de las emociones, aunado a la difusión de las disposiciones legales y normativas sobre las cuales se rigen la actuación del instituto y cada puesto de trabajo. Por este motivo, el proceso de capacitación engloba competencias genéricas y específicas mencionadas por Dessler (2003) en el marco de la gestión por competencias, pero que se deja a un lado lo básico o principal que resulta el abordaje y dominio de los tópicos gerenciales, principios administrativos y demás tendencias que motiven al personal administrativo a elevar su nivel de desarrollo profesional, para abstraer aquellos modelos que puedan fundamentar las alternativas o soluciones planteadas en la resolución de problemas propios de cada área u oficina.

Así mismo, el proceso de capacitación para el personal bajo estudio no está sujeto a la intervención de un área en particular, sino de la participación de un conjunto de dependencias, tales como el departamento beneficiario, Recursos Humanos y Administración, los cuales se encargan de la logística para realizar las actividades que fueron planteadas y aprobadas por los directivos del instituto. Esto evidencia la multiplicidad del equipo responsable de la capacitación en pro de generar las capacidades que otorguen la confianza, seguridad y credibilidad a los trabajadores.

Por otra parte, se tiene que la institución abordada posee los diferentes recursos

necesarios para ejecutar las actividades, ya sean las instalaciones que se componen de salones de conferencia y de salas de telemática e informática, además de los insumos y materiales que se destinarán a cada participante, en razón con el tipo de actividad desarrollada, es decir, si se trata de guías, cuadernos de notas, casos de estudios, entre otros, que se utilizan conforme al progreso del curso, taller o seminario respectivo.

Es así como se aprecia que la capacitación del personal administrativo se efectúa internamente, pero con la excepción de que los facilitadores de las actividades son contratados por la organización, de manera que esto constituye una debilidad, porque se amerita del ajuste del tiempo, estrategias y esquema de explicación de tales especialistas, hecho que ha dado lugar a inconvenientes o inconformidades en gran parte de los encuestados, como consecuencia de la suspensión de actividades por compromiso del facilitador, dificultades en la comprensión de contenidos o retrasos en la entrega del material hasta la aprobación del facilitador.

Es por ello que no todo el personal objeto de estudio considera que ha alcanzado la seguridad en sí mismos para realizar las labores, al igual que con el sentido de identificación con el instituto, lo cual puede afectar la satisfacción de los trabajadores y disminuir los niveles de rendimiento y productividad laboral, afectándose con ello la gestión organizacional. Más aún, se determinó que para la capacitación de este personal, la institución ha implementado diversos mecanismos de control y seguimiento que puedan retroalimentar acerca de las bondades o requerimientos de las actividades desarrolladas. Este es el caso de la supervisión al cierre de cada curso, taller o seminario, la elaboración de listas de participantes, la realización de ciclos de preguntas, la evaluación de los contenidos impartidos, entre otros, que de una manera u otra aportan información que sirva como elemento de mejora en la aplicación de un programa de capacitación como herramienta gerencial.

Ahora bien, se pudo precisar que la ausencia de un programa formal de

capacitación ha provocado el desconocimiento por parte de los trabajadores de las áreas administrativas del instituto, con respecto a la metodología empleada para el fortalecimiento o desarrollo de las capacidades, lo que quiere decir que el personal consultado desconoce el esquema que se plantea para gestionar las competencias y propiciar la formación de un talento humano capaz de descubrir sus propias habilidades y destrezas, al mismo tiempo que reconozca el momento de actualizarlas o reforzarlas, cuyo propósito se persigue con el modelo de gestión por competencias que buscan la integralidad del individuo mediante componentes básicos de las capacidades, para que reúnan lo básico, genérico y específico para enfrentar los retos o vicisitudes que se originan en las operaciones diarias.

Por tal motivo, se consideró pertinente el desarrollo de un programa de capacitación a partir de esta metodología, afectos de gestionar asertivamente al personal administrativo del instituto, para que pueda desenvolverse a plenitud en corto, mediano y largo plazo. De este modo, la propuesta está constituida por cuatro fases o etapas en las que se establecieron los objetivos y metas del programa, las estrategias que se incluirán en el mismo, los recursos y tiempo de ejecución, además de los mecanismos de control y seguimiento, por lo que el programa planteado representará el punto de partida hacia la formalización del proceso de capacitación del personal administrativo en la medida que se impulsan sus capacidades y se obtienen los logros esperados.

En consecuencia, puede decirse que la capacitación recibida por el personal objeto de estudio cumple con una variada gama de actividades que explican la teoría y la práctica, pero dejándose a un lado la regularidad e integralidad de tales actividades para el desarrollo profesional de los trabajadores, de manera que se desaprovechan los recursos materiales, técnicos e instalaciones que posee la institución para gestionar conforme a las nuevas tendencias y realidades las competencias laborales, de modo que los resultados esperados no se cumplen en su

totalidad, frente a la falta de seguridad, dominio y rendimiento del personal, hecho que amerita de la revisión y análisis gerencial por parte de los directivos del instituto para implementar los correctivos necesarios para consolidar la disponibilidad de un talento humano altamente competitivo.

Recomendaciones

De acuerdo con las conclusiones expuestas, se pueden considerar un conjunto de aspectos que pueden contribuir a la acción gerencial del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon” en la formación del personal administrativo, por lo que se mencionan a continuación las recomendaciones:

- Implementar el programa de capacitación como herramienta gerencial propuesto en esta investigación, con el fin de impulsar lo más pronto posible las medidas estipuladas para el fortalecimiento o actualización de las competencias conceptuales, técnicas y humanas que contribuyan al incremento continuo del desempeño. Para ello, será necesario que la Dirección Ejecutiva del instituto junto con la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Gestión Administrativa procedan a evaluar su aplicabilidad, para fijar el cronograma de ejecución y contenido de las actividades.

- Establecer una supervisión antes, durante y después de cada una de las actividades de capacitación brindadas al personal administrativo, para detectar oportunamente posibles inconvenientes a nivel de materiales, personal especialista, instalaciones e instrumentos de evaluación, de manera que se puedan aplicar los correctivos necesarios, a fines de maximizar los beneficios de la capacitación del personal. Esta supervisión puede llevarse a cabo por la Dirección de Recursos Humanos del instituto.

- Dar a conocer al personal administrativo de la institución mediante una charla o conferencia los diferentes enfoques o modelos existentes para la gestión y formación

del talento humano, reseñándose los propósitos, ventajas e importancia, además de explicar el modelo adoptado para el desarrollo de las competencias, con el fin de estimular en el recurso humano el sentido de identificación y compromiso, gracias a la inversión que se realiza para su preparación y desarrollo.

- Diseñar reportes o informes que revelen el avance o desarrollo de cada una de las actividades de capacitación promovidas para el personal administrativo, de manera que la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Gestión Administrativa del instituto puedan mantenerse al tanto de los alcances y resultados de tales actividades, tomando en cuenta el comportamiento de los participantes, el profesionalismo de los facilitadores y la calidad del material o instructivo, para que se pueda decidir la continuidad, diversificación o eliminación de alguna actividad en particular, a efectos de propiciar el desarrollo efectivo del recurso humano.

- Implementar en la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Gestión Administrativa del instituto la figura de un buzón de sugerencias, para que el personal administrativo puedan plantear actividades o tópicos que resulten de su interés, para que al cabo de cierto periodo sean analizadas tales peticiones y se elijan aquellas que combinen estratégicamente los conocimientos, técnicas y relaciones interpersonales, con el objeto de contar con un talento humano integral,

- Diseñar o aplicar indicadores de desempeño para la evaluación del proceso de capacitación dirigido al personal administrativo de la institución, con el objeto de comprobar, la eficiencia, eficacia, calidad, formación integral, compromiso, rendimiento, entre otros, obteniéndose datos cuantitativos concretos que ayuden a la reforma o actualización de los objetivos y metas previstos para cada actividad. Esta labor sería efectuada por la Dirección de Gestión Administrativa con base a los informes o reportes que reciba acerca del desarrollo de las acciones, para su envío a la Dirección Ejecutiva, como soporte de la toma de decisiones.

REFERENCIAS

- Aguilar, J. (2010). **El proceso administrativo de la capacitación**. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Arias, F. (2006). **El proyecto de investigación. Una introducción metodológica** (4a. ed.). Caracas: Episteme
- Balestrini, M. (2001). **Cómo se elabora el Proyecto de Investigación**. (5ª ed.). Caracas: BL. Consultores Asociados.
- Barzelay, M. (2000). **The new public management. Economic value analysis**. Cambridge: University Press.
- Berrios, P. (2011) **Propuesta de un modelo de la calidad para la gestión por competencias del capital humano en una empresa de ingeniería, procura y construcción del sector eléctrico**. Trabajo de Grado para obtener el título de Magíster en Sistemas de la Calidad. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Distrito Capital
- Cabanellas, G. (2006). **Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual**. Edición 26. Editorial: Heliasta, Buenos Aires, Argentina.
- Catary, S. (2012). **Programa motivacional para optimizar el desempeño del personal administrativo de las contralorías municipales del estado Aragua**. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas mención Gerencia. Universidad de Carabobo.
- Chiavenato, I. (2006). **Introducción a la teoría general de la administración**. (8a. ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana, S. A.
- Del Castillo, C., Vargas, B. (2009). **El proceso de gestión y el desempeño organizacional: una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales**. Cuadernos Difusión.
- Del Río, C. (2004). **Fundamentos de Administración Moderna de Personal**. Editorial: Thomson.
- Dessler, G. (2003). **Administración de Personal**. Editorial: Prentice Hall.
- Gil, G. (2011). **Modelo de gestión de competencias como mecanismo para el mejoramiento de la efectividad organizacional en las universidades públicas**

del estado Carabobo. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Administración de Empresas mención Gerencia. Universidad de Carabobo.

Guglielmetti, P. (2002). **La gestión de la capacitación en las organizaciones. Pautas Metodológicas.** Perú: Ministerio de Salud de Lima.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la investigación** (3a. ed.). Colombia: McGraw-Hill interamericana S. A.

Levy-LeBouyer, C. (2002). **Gestión de las Competencias.** Editorial: Editorial Gestión.

Martínez, E. y Martínez, F. (2009). **Capacitación por Competencias. Principios y Métodos.** Chile: Autor.

McShane, S. y Von Glinow, M. (2010). **Liderazgo y Recursos Humanos** (8va. ed.). España: Bresca Editorial, S. L.

Méndez, C. (2001). **Metodología. Diseño y desarrollo del proceso investigativo** (3a. ed.) Colombia: McGraw-Hill interamericana S. A.

Münch, L., Ángeles, E. (2007). **Métodos y Técnicas de investigación para administración e ingeniería.** Editorial: Trillas.

Palella, S. y Martins, F. (2006). **Metodología de la investigación cuantitativa** (2a. ed.). Caracas: FEDUPEL

Peña, S. (2005). **Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias.** Revista InnOvaciOnes de NegOciOs. México: UANL

Pérez, A. (2006). **Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación.** (2a. ed.) Caracas: FEDUPEL

Robbins, S., Coulter M. (1996). **Administración.** México, D.F.: Prentice Hall.

Rodríguez, Y. (2001) **La Experiencia de Investigar. Recomendaciones precisas para realizar una investigación y no morir en el intento.** Venezuela: Predios

Sabino, C. (2002). **El proceso de la investigación. Una introducción teórico-práctica.** Caracas: Panapo

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2008). **Guía de Capacitación “Elaboración de Programa de Capacitación”.** Dirección General de Capacitación. México, D.F.

Silvera, R. (2011). **Efectos del trabajo temporal de acuerdo al nivel de calificación de mano de obra en el desempeño organizacional.** Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, Distrito Capital.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales.** Segunda reimpresión. Caracas. Venezuela. Fondo Editorial UPEL.

Zurbarán, D. (2011). **Diseño de un modelo de administración de capital humano basado en gestión por competencias orientado a la atención al cliente para concesionarios del sector automotriz del estado Carabobo.** Trabajo de Grado, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas mención Gerencia. Universidad de Carabobo.

ANEXOS

Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Proponer un programa de capacitación basado en la gestión por competencias para el personal administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”, ubicado en Maracay, estado Aragua.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
-Diagnosticar la situación actual que presenta el personal administrativo del instituto abordado en cuanto a las competencias laborales.	Situación Actual de las Competencias Laborales del Personal Administrativo	Competencias Conceptuales	-Tópicos gerenciales	1	Guía de Observación y Revisión Documental	-Manuales -Plan de Operaciones -Buzón de sugerencias -Partidas de gasto
			-Principios administrativos	2		
			-Riesgos organizacionales	3		
			-Leyes y reglamentos	4		
			-Normativas	5		
			-Evaluación de resultados	6		
	(Gestión por Competencias y Desempeño Organizacional)	Competencias Técnicas	-Toma de decisiones	7		
			-Resolución de conflictos	8		
			-Estimación de contingencias	9		
			-Desarrollo de alternativas	10		
	Competencias Humanas		-Atención al usuario	11		
			-Trabajo en equipo	12		
			-Dominio personal.	13		
			-Visión compartida	14		
			-Inteligencia emocional	15		
-Describir la capacitación efectuada al personal administrativo de la institución en estudio para el fortalecimiento de las capacidades laborales	Capacitación del Personal Administrativo de la Institución	Modalidades	-Inducciones	1,2	Cuestionario	Personal Administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon
			-Cursos	1,3		
			-Talleres	1,4		
			-Seminarios	1,5		
	(Capacitación de Personal)	Fases del proceso	-Planeación	6-8		
			-Organización	9-11		
			-Ejecución	12-14		
			-Evaluación	15-18		

Cuadro (Cont.)

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
- Identificar las fortalezas y debilidades se atribuyen al instituto en estudio, en cuanto a la capacitación continua del personal, dentro del marco de la gestión por competencias..	Fortalezas y Debilidades de la Capacitación del Personal Administrativo (Capacitación de Personal y Programa de Capacitación Laboral)	Fortalezas / Debilidades	-Disponibilidad de recursos -Conocimiento de metodologías -Acceso tecnológico -Especialización del personal -Imagen institucional -Canales de comunicación -Confianza del personal -Nivel de satisfacción -Eficiencia operativa -Eficacia operativa	19 20 21 22 23 24 25 26 27 28	Cuestionario	Personal Administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon
- Diseñar el programa de capacitación basado en la gestión por competencias para el personal administrativo de la organización abordada						Nota: Este objetivo no se operacionaliza, porque su cumplimiento se atribuirá a los resultados de los objetivos anteriores y al desarrollo de la propuesta

Fuente: Elaboración Propia (2015)

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Ítem	Enunciado	Alternativas		Observaciones
		Sí	No	
1	El desarrollo de tópicos gerenciales son tomados en cuenta dentro de los planes de capacitación del personal administrativo de la institución			
2	Los principios administrativos son aplicados para llevar a cabo las actividades de capacitación			
3	Las actividades de capacitación destinadas al personal administrativo de la institución incluyen el abordaje de riesgos organizacionales			
4	El dominio de leyes y reglamentos nacionales es el resultado del desarrollo de actividades de capacitación del personal administrativo de la institución			
5	Las normativas relacionadas con las funciones propias de la institución son divulgadas al personal administrativo como parte de las actividades de capacitación			
6	Entre las actividades de capacitación al personal administrativo de la institución se encuentra técnicas para evaluar resultados			
7	Las actividades de capacitación orientadas al personal administrativo de la institución permiten el fortalecimiento de las capacidades para la toma de decisiones			
8	Las reuniones grupales son realizadas para fomentar la resolución de conflictos por parte del personal administrativo de la institución			
9	La estimación de contingencias es incluida dentro de los aspectos manejados en el plan de capacitación del personal administrativo de la institución			

Ítem	Enunciado	Alternativas		Observaciones
		Sí	No	
10	Las competencias técnicas asociadas con el plan de capacitación para el personal administrativo de la institución se enfocan al desarrollo de alternativas de solución			
11	Las actividades de capacitación destinadas al personal administrativo de la institución incluyen estrategias relacionadas con la atención al usuario			
12	Entre las actividades de capacitación del personal administrativo de la institución destacan la promoción del trabajo en equipo			
13	El dominio personal es fomentado mediante dinámicas planteadas en el plan de capacitación de la institución			
14	La visión compartida de los procesos organizacionales se ha adquirido gracias al desarrollo de las actividades de capacitación del personal administrativo de la institución			
15	El manejo inteligente de las emociones es estimulado gracias a las actividades de capacitación realizadas para el personal administrativo de la institución			

CUESTIONARIO

Dirigido al Personal Administrativo del Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios “Dr. Arnoldo Gabaldon”

Instrucciones: Se presenta a continuación un conjunto de preguntas relacionadas con el proceso de capacitación efectuado por la institución para el fortalecimiento de las capacidades laborales del personal administrativo de la institución, al igual que aquellos elementos de carácter favorable y/o desfavorable, de acuerdo con el marco de la gestión por competencias. Por ello, antes de comenzar a responder las preguntas, se recomienda lo siguiente:

- Lea en forma detenida cada una de las preguntas del instrumento.
- Marque con una equis (X) la alternativa con la que más se identifique.
- Trate de ser lo más objetivo al momento de señalar su respuesta.
- Evite dejar alguna pregunta en blanco.
- No firme el instrumento, sus datos son confidenciales y la información que suministre se empleará para propósitos académicos.
- En caso de dudas, consulte a la investigadora.
- Al finalizar el llenado del instrumento, por favor entregarlo a la investigadora.

Muchas gracias por su colaboración.

Lcda. Gaudy Rodríguez

1. Indique entre las modalidades de capacitación siguientes, cuáles han sido empleadas por la institución para fortalecer sus competencias laborales (Puede marcar más de una alternativa)

Inducciones _____

Cursos _____

Talleres _____

Seminarios _____

Otro. Especifique: _____

2. Si la respuesta en la pregunta anterior, usted seleccionó la alternativa inducciones, señale si ha recibido alguna inducción por parte de la institución en situaciones como:

Ingreso a la institución _____

Ascensos y/o promociones _____

Asignaciones especiales _____

Otra. Especifique: _____

3. Si la repuesta en la pregunta 1, usted seleccionó la alternativa cursos, indique si los cursos a los que ha asistido se enfocan sobre aspectos como:

Métodos de trabajo _____

Herramientas gerenciales _____

Relaciones interpersonales _____

Desarrollo personal _____

Otro. Especifique: _____

4. Si la respuesta en la pregunta 1, usted seleccionó la alternativa talleres, señale si la institución le ha enviado a este tipo de actividades donde se alude a:

Información teórica _____

Casos prácticos _____

Ambos _____

5. Si la respuesta en la pregunta 1, usted seleccionó la alternativa seminarios, mencione si a las actividades a las que ha asistido, le han permitido actualizar sus conocimientos en materia administrativa.

Sí_____ No_____ Indique: _____

6. ¿Están incluidas las modalidades de capacitación promovidas por la institución para el personal administrativo en un plan de desarrollo profesional?

Sí_____ No_____ Indique: _____

7. ¿Le es notificado el objetivo que persigue las actividades de capacitación planteadas por la empresa mediante un reporte?

Sí_____ No_____ Indique: _____

8. ¿Con qué frecuencia asiste a las actividades de capacitación promovidas por la institución?

Mensual _____

Trimestral _____

Semestral _____

Anual _____

Otro. Especifique: _____

9. ¿Se asigna a una dependencia de la institución la coordinación de las actividades de capacitación planteadas?

Sí_____ No_____ Indique: _____

10. ¿Recibe la capacitación por parte de especialistas contratados por la institución?

Sí_____ No_____ Indique: _____

11. ¿Se realizan las actividades de capacitación planteadas por la institución dentro de las instalaciones de la misma?

Sí_____ No_____ Indique: _____

12. ¿Están sujetas las actividades de capacitación promovidas por la institución a supervisiones continuas?

Sí_____ No_____ Indique: _____

13. Indique entre los materiales informativos siguientes, cuáles recibe usted en ocasión a las actividades de capacitación promovidas por la institución (Puede marcar más de una alternativa)

Cuaderno de notas _____

Guía Teórica _____

Ejercicios propuestos _____

Manual de procedimientos _____

Otro. Especifique: _____

14. ¿Le son realizadas actividades evaluativas para determinar la comprensión de los contenidos impartidos?

Sí_____ No_____ Indique: _____

15. ¿Firma una hoja de asistencia como aval de su participación en las actividades de capacitación promovidas por la institución?

Sí_____ No_____

16. ¿Se emiten comentarios y sugerencias acerca de las actividades de capacitación promovidas por la institución?

Sí_____ No_____ Indique: _____

17. ¿Evalúa la calidad de las actividades de capacitación promovidas por la institución?

Sí_____ No_____ Indique: _____

18. Señale entre los aspectos siguientes, cuáles considera fundamentales en la calidad de las actividades de capacitación promovidas por la institución

Competencias desarrolladas _____

Tiempo de ejecución _____

Habilidades del facilitador _____

Contenido del material _____

Otro: Especifique: _____

19. ¿Se han interrumpido las actividades de capacitación promovidas por la institución por la falta de recursos (materiales y financieros)

Sí_____ No_____ Indique: _____

20. ¿Sabe acerca de las metodologías empleadas por la institución para determinar las actividades de capacitación?

Sí_____ No_____ Indique: _____

21. ¿Se le brinda el acceso las herramientas tecnológicas durante la realización de las actividades de capacitación promovidas por la institución?

Sí_____ No_____ Indique: _____

22. ¿Considera que los facilitadores explican de manera concreta los aspectos requeridos en cada una las actividades de capacitación promovidas por la institución?

Sí_____ No_____

23. ¿Se siente identificado con la institución debido a las actividades de capacitación a las que ha asistido?

Sí_____ No_____ Indique: _____

24. ¿Informa sobre algún inconveniente asociado con las actividades de capacitación promovidas por la institución?

Sí_____ No_____ Indique: _____

25. ¿Se siente con mayor seguridad al momento de ejecutar las funciones, gracias a las actividades de capacitación a las que ha asistido?

Sí_____ No_____ Indique: _____

26. ¿Cómo le han parecido las actividades de capacitación promovidas por la institución?

Muy buenas _____

Buenas _____

Regulares _____

Malas _____

Muy malas _____

27. ¿Considera que el desarrollo de las actividades de capacitación promovidas por la institución es eficiente?

Sí_____ No_____ Indique: _____

28. ¿Se cumplen expectativas de desarrollo profesional previstas antes de la ejecución de las actividades de capacitación promovidas por la institución?

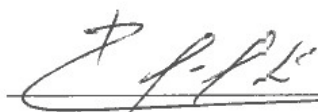
Sí_____ No_____ Indique: _____

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

CARTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Miguel Escalona, titular de la Cédula de Identidad N° 9.435.823, es especialista en: Estadística, por medio de la presente hago constar que he revisado y aprobado los instrumentos de recolección de datos (**GUÍA DE OBSERVACIÓN y CUESTIONARIO**) que van a ser empleados por la Licenciada: **GAUDY COROMOTO RODRÍGUEZ ESCOBAR**, para la realización del trabajo de grado titulado: **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO. CASO: SERVICIO AUTÓNOMO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS "DR. ARNOLDO GABALDON"**, por lo que los mismos reúnen los requisitos de redacción, contenido y metodología, tomando en consideración el cuadro técnico-metodológico y, por consiguiente, pueden ser aplicados.

Atentamente,


C.I. N°: 9435823

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

CARTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Wilmer Véndez, titular de la Cédula de
Identidad N° 5.950.336, es especialista en: Ciis Contables,
por medio de la presente hago constar que he revisado y aprobado los instrumentos de
recolección de datos (**GUÍA DE OBSERVACIÓN y CUESTIONARIO**) que van a
ser empleados por la Licenciada: **GAUDY COROMOTO RODRÍGUEZ
ESCOBAR**, para la realización del trabajo de grado titulado: **PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL
PERSONAL ADMINISTRATIVO. CASO: SERVICIO AUTÓNOMO
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS "DR. ARNOLDO GABALDON"**, por lo
que los mismos reúnen los requisitos de redacción, contenido y metodología,
tomando en consideración el cuadro técnico-metodológico y, por consiguiente,
pueden ser aplicados.

Atentamente,

C.I. N°:

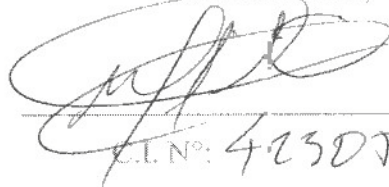
5.950.336

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

CARTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, William Quintana, titular de la Cédula de Identidad N° 4230522, especialista en: Estadística, por medio de la presente hago constar que he revisado y aprobado los instrumentos de recolección de datos (**GUÍA DE OBSERVACIÓN y CUESTIONARIO**) que van a ser empleados por la Licenciada: **GAUDY COROMOTO RODRÍGUEZ ESCOBAR**, para la realización del trabajo de grado titulado: **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO. CASO: SERVICIO AUTÓNOMO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS "DR. ARNOLDO GILBALDON"**, por lo que los mismos reúnen los requisitos de redacción, contenido y metodología, tomando en consideración el cuadro técnico-metodológico y, por consiguiente, pueden ser aplicados.

Atentamente,



C.I. N°: 4230522

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

CARTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, JUAN SANCHEZ, titular de la Cédula de Identidad N° 2001272, es especialista en: METODOLOGIA por medio de la presente hago constar que he revisado y aprobado los instrumentos de recolección de datos (**GUÍA DE OBSERVACIÓN y CUESTIONARIO**) que van a ser empleados por la Licenciada: **GAUDY COROMOTO RODRÍGUEZ ESCOBAR**, para la realización del trabajo de grado titulado: **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO. CASO: SERVICIO AUTÓNOMO INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS "DR. ARNOLDO GABALDON"**, por lo que los mismos reúnen los requisitos de redacción, contenido y metodología, tomando en consideración el cuadro técnico-metodológico y, por consiguiente, pueden ser aplicados.

Atentamente,


C.I. N°: 2001272