



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



**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO BASADO EN
COMPETENCIAS, EN EL ÁREA EMPAQUE PLANTA BENEFICIO DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ALIMENTOS, UBICADA EN VALENCIA
ESTADO CARABOBO.**

Línea de Investigación:

Gestión de Personas

Autoras:

Armas, Andrea

Pérez, Alexmary

Santos, Jessica

Bárbula, Julio 2015



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



**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO BASADO EN
COMPETENCIAS, EN EL ÁREA EMPAQUE PLANTA BENEFICIO DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ALIMENTOS, UBICADA EN VALENCIA
ESTADO CARABOBO.**

Trabajo de grado presentado para optar al Título de
Licenciadas en Relaciones Industriales

Autoras:

Armas, Andrea
Pérez, Alexmary
Santos, Jessica

Bárbula, Julio 2015



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



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO BASADO EN
COMPETENCIAS, EN EL ÁREA EMPAQUE PLANTA BENEFICIO DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ALIMENTOS, UBICADA EN VALENCIA
ESTADO CARABOBO.**

Tutor: Lisseth Sandoval

Aceptado en la Universidad de Carabobo Facultad de
Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Relaciones
Industriales Por: Lisseth Sandoval
C.I: 10.320.932

Bárbula, Julio 2015



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



CAMBIO DE TITULO

Por medio de la presente se informa que el presente trabajo de grado presentado por los Bachilleres Armas Andrea; C.I: V-19.667.862; Pérez Alexmary; C.I: V-23.425.164; y Santos Jessica; C.I: V-21.419.023, tuvo una modificación en el título, en virtud que se realizó un cambio a nivel del abordaje de la investigación considerando mayor amplitud en el alcance, por lo cual se hizo necesario ajustar el título original.

Titulo actual:

Análisis del sistema de adiestramiento basado en competencias, en el área empaque planta beneficio de una empresa del sector alimentos, ubicada en Valencia Estado Carabobo

Titulo anterior:

Competencias laborales de los trabajadores del nivel operativo-área empaque, en una empresa del sector avícola ubicada en Valencia Estado Carabobo

Prof. Lisseth Sandoval

C.I: V- 10.320.932

Tutor Sugerido



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



APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Prof. Lisseth Sandoval, hace constar que el trabajo de grado, bajo el título: **“ANÁLISIS DEL SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO BASADO EN COMPETENCIAS, EN EL ÁREA EMPAQUE DE PLANTA BENEFICIO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ALIMENTOS, UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO”**, presentado por las bachilleres: **Armas Andrea; C.I: V-19.667.862; Pérez Alexmary; C.I: V-23.425.164; y Santos Jessica; C.I: V-21.419.023**, como requisito parcial para optar al Título de Licenciadas en Relaciones Industriales, cumple con los requisitos de forma y fondo para su presentación y discusión según lo establecido en la normativa sobre proyectos de investigación y trabajos de grado de los estudiantes de la facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

En Valencia, a los ____ días del mes de _____ del 2015.

Prof. Lisseth Sandoval

C.I: V- 10.320.932



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



VEREDICTO DEL JURADO

Nosotros jurado designado para la evaluación del Trabajo Especial de Grado titulado: **“ANÁLISIS DEL SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO BASADO EN COMPETENCIAS, EN EL ÁREA EMPAQUE DE PLANTA BENEFICIO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR ALIMENTOS, UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO”**, presentado por las bachilleres: **Armas Andrea; C.I: V-19.667.862 ; Pérez Alexmary; C.I: V-23.425.164; y Santos Jessica; C.I: V-21.419.023**, para optar al Título de Licenciadas en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____ a los _____ días del mes de _____ del 2015.

Nombre y Apellido

Cedula de Identidad

Firma

Dedicatoria

A **Dios Todo Poderoso**, que por sobre todas las cosas ha guiado mi camino dándome fuerzas para continuar en cada caída y seguir adelante, siempre impulsándome dándome fuerza y voluntad para culminar con gran éxito esta gran etapa de mi vida, como lo es mi carrera de Relaciones Industriales siendo mi prioridad.

A **Mi Hijo, Máximo Martínez**, Por ser mi fuerza e inspiración para seguir adelante día a día y ser mejor madre, mujer y profesional.

A **Mis Padres, Rafael y Antonia**, Por apoyarme en cada decisión que he tomado en vida, por sus consejos, por su amor incondicional, por haberme formado y hecho de mi lo que hoy en día soy.

A **Mi Esposo, Ronald Martínez**, Por ser un Verdadero amigo y brindarme su apoyo y comprensión en todo momento.

A **Mi Hermano, Rafael Armas**, Por formar parte de mí y estar allí siempre que lo he necesitado.

A **Mi Abuela, Carmen Coronel**, que aunque no esté presente conmigo sé que desde el cielo está feliz de que si pude cumplir esta meta.

A **Mi Sobrina, Melissa Armas**, por esa inocencia que enamora.

Andrea Armas

Dedicatoria

A Dios, por ser mi creador, por brindarme todas las grandes oportunidades que hoy en día se ven materializadas como logros.

A mis padres, Alejandro Pérez por ser el hombre que ha luchado por mí para sacarme adelante y Maribel Inojosa por darme la vida y esmerarse por protegerme, juntos hemos recorrido este camino apoyándome en cada decisión que tome.

A mis abuelos, Zoraida Coronel, Rafael Inojosa, Carmen Rojas y Alejandro Pérez, porque de una u otra forma me han apoyado incondicionalmente para lograr mis sueños.

A mi hermana y mi prima, Alexandra Pérez y Camila Inojosa por ser la luz de mi vida y porque deseo ser un ejemplo de lucha e inspiración para ellas a lograr sus sueños y metas.

A cada uno de mis familiares, que de una u otra forma estuvieron apoyándome e inspirándome para cumplir mis sueños y metas.

A mi angelito, Mariangel Inojosa que aunque está en el cielo, es ese ángel que guía mis pasos y me protege cada día.

Alexmary Pérez

Dedicatoria

Primeramente a Dios Todo Poderoso por llenarme de tu sabiduría, inteligencia y entendimiento en cada etapa de esta carrera, por enseñarme a ser paciente, comprensiva, por ayudarme a enternecer que todo llega a tu tiempo, por llenarme de tu gracia y amor, a ti primordialmente dedico este triunfo.

A mi Madre Luz Dary Ríos Rivera, por ser una mujer tan luchadora y perseverante en la vida, por ti es que lucho cada día para ser mejor persona, eres mi ejemplo más grande a seguir, para mi eres el mejor reflejo de que querer es poder, Dios te Bendiga y te mantenga a mi lado por siempre mujer virtuosa...

A mi Padre Faustino Santos, a pesar que no estés físicamente con nosotros, sé que estarías orgulloso de mi, por saber que a pesar de todo lo logre y seré una gran profesional.

A mi Hermano Bello Jhonathan Santos, por apoyarme y ayudarme en los momentos que lo necesite, por ser mi único y mejor hermano del mundo, eres muy importante para mí y quiero verte alcanzar tus metas...

A mi Esposo Amado Xavier Gutiérrez, por tu ayuda y apoyo incondicional, por comprenderme y estar allí para mí siempre, Te Amo

A mi Abuela Flor De Ríos, por ser tan especial conmigo, por demostrarme tanto amor y estar siempre pendiente de mí.

Jessica Santos

Agradecimiento

A **Dios Todopoderoso**, por haberme dado vida y salud para lograr una de mis metas deseadas.

A **mis padres**, Por todos esos sacrificios realizados en el transcurso de mi vida, por su apoyo tanto económicamente como emocionalmente para cumplir esta meta.

A **mi esposo**, Por apoyarme y tenerme paciencia todos los días, por consentirme, por ayudarme en cada instante, por el amor que me da día a día, por su colaboración los últimos días de cumplir esta meta.

A **mis compañeros de la universidad** que me ayudaban cada vez que los necesitaba en especial a mi hijo por cariño **Jesús Arrayago** que a pesar de la distancia siempre está allí pendiente y ayudándome sobre todo cuando necesito algo en Inglés.

A **mi amiga Katherine Ladera**, por ser mi compañera de estudios, por ser esa amiga incondicional, por sus consejos y motivaciones que si se puede lograr siempre que se quiera.

A **mis profesores**, por la sabiduría brindada día a día, el interés que demostraron en mí capacitación como profesional, por ser mis guías, confiando siempre en mí, y en mi trabajo, especialmente a mi tutor Lisseth Sandoval, por su paciencia y apoyo

Por todas aquellas personas que de una u otra forma estuvieron allí animándome a luchar y a superar las adversidades para poder seguir adelante.

Andrea Armas

Agradecimiento

A Dios, por ser mi guía y estar brindándome la sabiduría, inteligencia y fuerza para levantarme las veces que he caído, para seguir a delante cada día, enfrentar mis miedos y asumir retos.

A mi padre, Alejandro Pérez que con tanto esmero, esfuerzo y dedicación me acompañó en este camino, luchando a mi lado como solo un padre lo podría hacer, mis triunfos son para él y por él.

A mi madre, Maribel Inojosa por recordarme cada día que debía esforzarme más por cumplir mis metas.

A mi novio, por estar a mi lado en todo momento, apoyarme cada segundo con este gran reto.

A cada uno de mis familiares, que de una u otra forma colaboraron y fueron parte de este de esta meta que hoy comienza a materializarse.

A mis compañeras de tesis, Jessica Santos por ser mi amiga, compañera y apoyarnos en todo momento y Andrea Armas ya que juntas logramos superar todas las barreras y alcanzar el éxito.

A cada uno de los profesores, por brindarme sus conocimientos y por su dedicación a enseñarnos, en especial a nuestra tutora Lisseth Sandoval por su paciencia y esmero para lograr la perfección en este trabajo especial de grado.

Alexmary Pérez

Agradecimiento

Agradezco a Diosito por ser mi guía, por cuidarme cada día, por ayudarme siempre, gracias por no abandonarme en ningún momento, por la Hermosa vida que me has dado, por regalarme una Familia Espectacular, un Esposo Maravilloso, una segunda familia por parte de mi esposo súper especial, por tanto que me has dado en mi vida, por permitirme llegar a alcanzar una de mis metas, es más lo que tengo que agradecer que lo que pudiera pedir...

A mi Mami gracias por tu apoyo incondicional, gracias por siempre estar donde y cuando te necesito, por aguantarme los caprichos, por hacer de mi la persona que soy hoy en día, eres la mejor....

A mi hermanito por apoyarme en los momentos difíciles, gracias por brindarme tu ayuda cada vez que necesite un pasaje, merienda o préstamos...

A mi Amor adorado por tenerme tanta paciencia, por complacerme en todo lo que puede, por ser mi amigo, confidente, por ser el mejor esposo que Dios me pudo haber dado.

A mi abue por cada comida que me preparabas a veces cuando pasaba y veías que iba o llegaba de la universidad, gracias por ser tan especial conmigo.

A mi Tía Eudrey Castro, por apoyarme con mis estudios cuando lo necesite, gracias por creer en mí.

A mis suegros queridos Andrea Coronel y Pedro Gutiérrez, por tanto apoyo, ánimo y cariño que me han dado desde que los conocí, gracias por ser como unos segundos padres para mí.

A mi Negra Alexmary Pérez, por pasar de ser una compañera de clase a ser como mi hermana, Alex gracias por tanto, sé que gracias a nuestro apoyo mutuo e incondicional en cada semestre de esta carrera es que estamos logrando este triunfo.

A Alejandro Pérez, quien ha sido un apoyo sumamente importante es esta carrera, gracias por darme la cola todas las noches hasta mi casa, sin su ayuda ese reto de estudiar en el turno nocturno hubiese sido muy difícil. Como dice usted “se ganara dos títulos este año, el de su hija y el mío”.

A nuestra Tutora la Lcda. Lisseth Sandoval, por su apoyo, paciencia y dedicación para con nosotras y nuestro trabajo de grado.

A todos los profesores que formaron parte de mi aprendizaje y crecimiento, mil gracias por todo lo que me enseñaron.

A la Licda. María Eugenia Ríos, por apoyarme y comprenderme en la etapa de mi tesis, gracias por la oportunidad que me brinda laboralmente y por creer en mí.

A mis compañeros de trabajo Williams Contreras y José Pereira, por apoyarme y ayudarme cada vez que les preguntaba algo sobre mi trabajo de grado.

Agradezco a todas y cada una de esas personas que en algún momento de mi carrera me apoyaron, me ayudaron, gracias a los que me explicaron alguna materia que no entendía, a todos mis amigos y compañeros de clases, de verdad que son los mejores. Esta etapa nunca la olvidare, ha sido un camino largo y difícil, lleno de tropiezos, dificultades, lagrimas, risas, alegrías y decepciones, pero gracias a dios hoy puedo decir **lo logre!!!**

Jessica Santos



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



**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO BASADO EN
COMPETENCIAS, EN EL ÁREA EMPAQUE PLANTA BENEFICIO DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR ALIMENTOS, UBICADA EN VALENCIA
ESTADO CARABOBO.**

Autoras:

Andrea Armas

Alexmary Pérez

Jessica Santos

Tutor: Lisseth Sandoval

Fecha: Junio 2015

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general “Analizar el sistema de adiestramiento basado en competencias, en el área empaque planta beneficio de una empresa del sector alimentos, ubicada en Valencia-Estado Carabobo”. La naturaleza de esta investigación es de carácter descriptivo con un enfoque cualitativo y cuantitativo apoyado en un modelo de campo. Para sustentar la investigación se realizó una entrevista a una Coordinadora de RRHH, se aplicó a 32 Trabajadores un cuestionario que consta de veinte cinco (25) ítems; adicionalmente, se aplicó un cuestionario de diez (10) ítems a (2) supervisores del área empaque, los cuales fueron validados por el juicio de tres (3) expertos, dos (2) expertos en adiestramiento de Recursos Humanos y una experta en Estadística. En este mismo orden de ideas la confiabilidad fue calculada por la fórmula de Alpha Cronbach a los cuestionarios, arrojando el de los Trabajadores 0,91 Muy Alta y el de los Supervisores 0,74 Alta demostrada en el capítulo III. Luego de tabular y graficar los resultados de la misma se realizó un análisis de los mismos, tomando en cuenta aspectos importantes de diferentes teorías desarrolladas en el capítulo II. Se pudo observar que la empresa tiene oportunidades de mejora en el sistema de adiestramiento basado en competencias en el área empaque, tal como se muestra en el capítulo IV. Es importante mencionar que a pesar de que la empresa posee competencias definidas por roles tomadas en cuenta como valores organizacionales no gestionan lo concerniente al adiestramiento basado en las misma, por lo cual los Trabajadores manifiestan no sentirse tomados en cuenta en relación al desarrollo profesional. En base a los resultados obtenidos se realizaron las respectivas conclusiones y recomendaciones para apoyar a la mejora del funcionamiento del sistema de adiestramiento de una empresa del sector alimentos ubicado en Valencia -Estado Carabobo.

Palabras Clave: Adiestramiento, Competencias, Recursos Humanos.



UNIVERSITY OF CARABOBO
ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES FACILITY
HUMAN RESOURCES SCHOOL
CAMPUS OF BARBULA



**ANALYSIS OF THE TRAINING SYSTEM BASED ON COMPETITIONS IN
THE PACKING-PLAN, BENEFITS OF A COMPANY IN THE FEEDING
AREA, PLACED IN VALENCIA, CARABOBO**

Authors:

Andrea Armas

Alexmary Pérez

Jessica Santos

Tuthor: Lisseth Sandoval

Date: June 2015

ABSTRACT

The following investigation had as general objective, to "Analyze the training system based on competencies in the packing-plant, benefits of a company in the feeding area, placed in Valencia, Carabobo". The nature of this investigation is a descriptive meaning along with a qualitative and a quantitative focus supported with a field model to sustain the investigation applied to 32 workers. A questionnaire with 25 items, in addition, another questionnaire has been applied to the supervisors in the packing area. And as for last but not least, an interview was made to a coordinator of the human resources department (HHRR), which were validated by the judgement of 3 experts, two (2) experts in the area of human resources training and one expert in statistics, in this same order of ideas the reliability was calculated the ought the formula vof Alpha Cronbach developed in chapter III. After tabulate and graph these results, they were analyzed, taking important aspects of different theories developed in chapter II, it was observed that the company has developing opportunities to improve in the training system based in competencies in the packing area such like the show in chapter IV. It is important to mention that even though the company has defined competencies through roles, taken as corporate values, they don't manage the previews one related to the training based in the same. Which for the workers manifest to not feel taken care when it comes to professional development. Based in these results obtained. Te correct conclusions and recommendations were made to support the improvement of the function in the system of training of a company in the feeding sector placed in Valencia, Carabobo.

Key words: training, competencies, human

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	Vii, Viii, iX
Agradecimiento	X, Xii, Xiii
Resumen	XiV
Índice de Cuadros	XViii
Índice de Gráficos	XiX
Índice de Figuras	XX
Introducción	XXi

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema	25
Objetivos de la investigación	31
Justificación de la investigación	33

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación	35
Referente Teóricos	40
Modelo de competencia de Martha Alles (2002)	40
Diccionario de competencias	43
Bases Teóricas	43
Desarrollo del modelo de competencias	44
Gestión de recursos humanos por competencias	44
Modelo de competencia de MaClelland, (1973)	47
Modelo de competencia de Mertens (1997)	49
Modelo de competencia de Spencer & Spencer (1998)	50
Sistema de adiestramiento de recursos humanos	52
Diagnostico de necesidades de adiestramiento (DNA)	53
Planificación de adiestramiento	54
Diseño instruccional	55
Modelos y métodos de adiestramiento	56
Proveedor de adiestramiento	57
Mejoras en los sistemas	57
Ejecución de adiestramiento	58
Evaluación de adiestramiento	60
Proceso de retroalimentación	62

Competencias laborales	62
Tipos de competencias laborales	63
Sistema de adiestramiento basado en competencias	64
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la investigación	66
Estrategias Metodológicas	67
Población	74
Muestra	74
Técnicas e Instrumento de recolección de datos	75
Validez	76
Confiabilidad	77
CAPITULO IV	
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	
Presentación de los resultados	
Instrumento. Cuestionario Trabajador – Supervisor	92
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES	108
LISTAS REFERENCIALES	111
ANEXOS	
A. Constancia de Validación	118
B. Instrumento de Recolección de datos	122
C. Confiabilidad del instrumento	139

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°	Pág.
1. Modelos de evaluación	61
2. Beneficios del adiestramiento y desarrollo basado en competencias	65
3. Cuadro Técnico Metodológico	70
4. Criterios de Decisión para la Confiabilidad de un Instrumento, según Alfa de Cronbach.	78
5. Análisis de la Entrevista	81
6. Divulgación del Sistema de Competencias	92
7. Fase 1 Diagnostico de Necesidades de Adiestramiento	93
8. Fase 2 Planificación del Adiestramiento Parte A	95
9. Fase 3 Planificación del Adiestramiento Parte B	96
10. Fase 4 Ejecución	99
11. Fase 5 Evaluación	101
12. Fortalezas y Debilidades encontradas en el Sistema de Adiestramiento Basado en Competencias	104
13. Resultados Relevantes	106
14. Oportunidades de mejora	110

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico N°	Pág.
Divulgación de las Competencias	
1. Trabajador	92
2. Supervisor	92
Fase 1 Diagnostico de Necesidades de Adiestramiento	
3. Trabajador	94
4. Supervisor	94
Fase 2 Planificación del Adiestramiento Parte A	
5. Trabajador	95
6. Supervisor	95
Fase 2 Planificación del Adiestramiento Parte B	
7. Trabajador	97
Fase 3 Ejecución del Adiestramiento	
8. Trabajador	99
9. Supervisor	99
Fase 4 Evaluación del Adiestramiento	
10. Trabajador	101
11. Supervisor	101

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°	Pág.
1. Pasos necesarios para precisar las competencias	41
2. Clasificación de las competencias	42
3. Modelo de Iceberg	47
4. Modelos de competencias de Mertens (1997)	49
5. Las competencias según su dificultad de detección	50
6. Sistema de adiestramiento	52
7. Niveles de detección de necesidades de adiestramiento	54
8. Fases de la ejecución del sistema de adiestramiento	59

INTRODUCCIÓN

Las empresas deben promover actividades de adiestramiento, debido a que con frecuencia necesitan trabajadores con determinados conocimientos especializados, aunque ninguna sabe con certeza como beneficiarse plenamente de la inversión. Si bien el adiestramiento beneficia tanto a los trabajadores como a los empleadores y a las economías de mercado, también responde a las exigencias económicas de cada caso. Cuando el nivel de conocimientos es bajo en el mercado de trabajo, las empresas invierten poco en sistemas de adiestramiento, pese a la posible rentabilidad de la inversión, por temor a que sus trabajadores una vez capacitados, encuentren empleo en otra parte.

Las organizaciones han ido evolucionando siempre y buscan de un nuevo enfoque que les facilite la adaptación a las diversas transformaciones en los sistemas productivos, que impone la actualidad. A consecuencia de lo antes descrito, es que surge hoy día una nueva manera de gestionar al talento humano bajo un sistema denominado adiestramiento basado en competencias, y al mismo tiempo las organizaciones deben ser más competitivas para así enfrentarse a los cambios que constantemente se les presenta. Estas medidas alcanzan el mejoramiento de los procesos y al alcance del éxito, pero para ello, los Trabajadores de la organización deben hacerse partícipes en todo aquello que contribuya a su desarrollo, debido a que estos juegan un papel fundamental en el avance organizacional.

Es importante que a los individuos se les impartan nuevos conocimientos requeridos para desempeñar nuevas tareas y funciones, dentro de su puesto de trabajo, lo conceptúan muchos autores como desarrollo, capacitación, adiestramiento, entrenamiento, formación entre otros. Los conocimientos le van a servir de base para una mayor comprensión de los deberes y responsabilidades en su desempeño, a la vez

que facilitan las relaciones con los demás miembros que componen la organización, y éstos con su superior inmediato.

De esta manera, gestionar partiendo del sistema de adiestramiento basado en competencias, le permite a los individuos, a las organizaciones y a la administración de recursos humanos, crear el perfil adecuado para cada cargo de acuerdo a las necesidades internas y las demandas del entorno, y a su vez, fortalecer el proceso de gestión de Recursos humanos.

En los sistemas de adiestramiento de recursos humanos se desarrolla cuatro fases: Diagnóstico de necesidades de adiestramiento, planificación, ejecución y evaluación. Se aprecia una marcada tendencia a convertir el proceso de adiestramiento en un acto informativo donde sólo el facilitador, por ser el especialista, se convierte en el actor más importante del escenario, en tanto que, la función de éste es la de llenar de información a los trabajadores durante este proceso: tal vez sin proporcionarle las estrategias de aprendizaje necesarias. A este se suma el hecho de que las organizaciones no evalúan de forma eficiente estos programas cuando son adquiridos, para determinar si en realidad responden de manera objetiva a las necesidades y perfiles requeridos por el personal. Así mismo, se soslaya la obligatoriedad de evaluar durante y después ese proceso de aprendizaje y desempeño en el individuo que está recibiendo el adiestramiento.

Conviene destacar, que el factor de optimización de recursos humanos no es, en la mayoría de las organizaciones venezolanas un aspecto a considerar en el momento de invertir; los esfuerzos observados son pocos y por esta razón el rol de la gerencia tiene que cambiar. Aunque esto es sabido, en realidad el problema es que no se ha convertido en acción, y hoy las organizaciones requieren de acciones para mejorar el capital humano. Así lo expresa Granell en Calidad Empresarial (2000:19) “el problema es que a nivel general, se tiene muy claro el mensaje, pero no se ha

convertido en actos. En Venezuela todavía no todos tienen claro el mensaje de la necesidad de un óptimo sistema de adiestramiento”.

Lo anterior conlleva a que el desarrollo del recurso humano en las empresas, implica la ejecución de estrategias de adiestramiento continua que incidan en el desarrollo del desempeño laboral; estas contribuyen a aumentar el conocimiento y la administración de sí mismo, permitiendo actuar desde nuevos paradigmas para abrirse hacia el crecimiento interno y el logro de una nueva perspectiva de sí expresada desde el placer de laborar y pertenecer a una organización.

Para que lo anterior sea posible, la gerencia de toda organización debe establecer un sistema de adiestramiento de recursos humanos de acuerdo con las necesidades de la misma para evitar un mayor costo organizacional, en términos de que, si no se elabora una planificación de un sistema de adiestramiento basado en competencias adecuado, esto traerá como consecuencia que la organización pierda de todas maneras un tiempo considerable, ya que, las personas buscarán lograr por sus propios medios adquirir los conocimientos necesarios a través de un lento proceso, con todas las limitaciones del caso.

El presente trabajo de investigación se enfoca en analizar el sistema de adiestramiento basado en competencias en el área empaque de planta beneficio de una empresa del sector alimentos, ubicada en Valencia-Estado Carabobo, se encuentra estructurado en los siguientes capítulos:

El Capítulo I, hace referencia al planteamiento del problema en el cual se destacó en un enfoque de lo general a lo particular reflejando en el mismo las causas, efectos, consecuencias y control del pronóstico; finalizando el mismo con las interrogantes de la investigación, las cuales se encuentran directamente relacionadas al objetivo general y los objetivos específicos de la investigación. Dentro del capítulo planteado

se destacó además la importancia y justificación en la cual se hace referencia al aporte práctico, teórico y metodológico expuesto dentro del estudio.

El Capítulo II, contiene algunos antecedentes que de manera directa se relacionan con la investigación planteada, además de las bases teóricas, en el cual se estudiaron referentes teóricos como, los modelos de competencias de McClelland, Mertens, Spense y Spense, por último el modelo de Martha Alles, donde se evidencio el sustento de los modelos utilizados por la organización objeto de estudio. Cada una de las bases teóricas fueron abordadas tomando en consideración el cuadro metodológico reflejado en la investigación y que sirven de apoyo para comprender mejor el tema objeto de estudio.

El Capítulo III, hace referencia al marco metodológico en el cual se identifica, el tipo de investigación, la naturaleza de la investigación, fases de la investigación y el sistema de variables, además de los sujetos de la investigación, e instrumentos para la recolección de datos, igualmente se plasmó la población y muestra que se aplicó a la investigación, la validez y confiabilidad.

El Capítulo IV, refleja el análisis e interpretación de resultados, con la finalidad de mantener la concordancia con las variables planteadas en el estudio, en donde luego de ser aplicado el instrumento y procesada la información, se procedió a distribuir los datos obtenidos para su correspondiente análisis, encontrándose que así que la organización en estudio tiene debilidades en su sistema de adiestramiento basado en competencias, también existen fortalezas. En el desarrollo del capítulo se encuentran los resultados obtenidos.

Seguidamente se presenta las conclusiones y recomendaciones producto del análisis de los resultados, en el que se plantean oportunidades de mejora, finaliza con las referencias bibliográficas y anexos que se presentan en la investigación.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social. El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, la Administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al individuo ha venido dando mayor énfasis al adiestramiento y entrenamiento por competencias del personal dentro de las empresas.

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con sistemas de adiestramiento que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales. El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad.

El Sistema de Adiestramiento que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de crecimiento organizacional, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

A nivel mundial, en toda organización el adiestramiento es una herramienta fundamental para la gestión de recursos humanos, ofrece la posibilidad de ser eficiente en el trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los trabajadores la oportunidad de adquirir actitudes, habilidades, conocimientos y destrezas que aumenten sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. De esta manera, resulta una herramienta orientada a mejorar la productividad de la organización. Al respecto, Chiavenato (1999:557) “el adiestramiento es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes, habilidades, en función de los objetivos definidos”.

La sociedad actual es una sociedad cada vez más exigente en la preparación y desempeño de los individuos. Aspectos que en el pasado eran pocos influyentes o relevantes como el adiestramiento del personal tiene cada vez más presencia en las empresas modernas, debido a que las mismas necesitan que el personal que realiza los trabajos tengan competencias apropiadas.

Es importante destacar que para tener un personal altamente calificado en la organización, se debe contar con un sistema de adiestramiento, el cual consta de cuatro fases las cuales son diagnóstico de necesidades de adiestramiento (DNA): son técnicas o recursos, tales como entrevistas, cuestionarios, análisis y otros; Planificación: se debe incluir aspectos como el enfoque de una necesidad específica, definición clara del objetivo de adiestramiento, división del trabajo por desarrollar en módulos, paquetes o ciclos, determinación del contenido del adiestramiento así como los métodos de adiestramiento y la tecnología disponible; Ejecución: presupone el binomio facilitador-participante, donde los participantes son trabajadores situados en cualquier cargo o nivel jerárquico de la empresa, que necesitan aprender o mejorar los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que tienen sobre alguna actividad o

trabajo. Según Chiavenato (2002:255) “se debe considerar la adecuación del programa de adiestramiento a las necesidades de la organización, la calidad del material de adiestramiento, la cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa, la calidad y preparación de los instructores”.

La cuarta fase es la evaluación: etapa final del adiestramiento, se evalúa la eficiencia del sistema, considerando dos aspectos: Uno: determinar si el adiestramiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados; Dos: verificar si los resultados del adiestramiento presentan relación con la consecuencia de las metas de la empresa. Es necesario determinar si las técnicas del sistema empleadas son efectivas. Puede hacerse en tres niveles: el nivel organizacional, el nivel de los recursos humanos, el nivel de las tareas y operaciones todo con el fin de garantizar el buen funcionamiento de la organización.

Una organización que desea aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de la empresa sino también en el potencial de sus miembros. Las organizaciones que no mantienen un sistema de adiestramiento corren el riesgo ineludible de que las personas que desarrollan actividades en puestos de trabajos para los que no están completamente capacitados generen retrasos y pérdidas en la productividad.

Actualmente en Valencia Estado Carabobo una empresa del sector alimentos, requiere analizar su sistema de adiestramiento basado en competencias implementado para la fuerza laboral, para que esto les permita a través del tiempo y espacio un mejoramiento integral y competitivo que oriente hacia la eficiencia y productividad dentro de la organización.

El adiestramiento debe verse como una inversión retornable y no como un gasto, lo que conlleva a las organizaciones a lograr el alcance de objetivos y posicionarse en un nivel óptimo dentro del mercado comercial, industrial y empresarial con productos de calidad. En nuestro contexto la realidad de la organización en estudio exige de las personas cooperar en la búsqueda de actualizar sus conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas, La empresa en estudio tiene en el mercado venezolano 47 años (desde 1968). En sus inicios no contaban con un sistema de adiestramiento por lo que no capacitaban a su personal, los ascensos de cargo ocurrían por el simple hecho de antigüedad. Sin embargo con la incorporación de nuevas tecnologías para optimizar los niveles de producción se hizo necesario formar a todo el personal que labora en la organización para las competencias que requiere cada área por lo que actualmente cuentan con un sistema de adiestramiento basado en competencias. Boyatzis (1982:21) “define la competencia como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. En cada puesto de trabajo el propósito es tener un buen desempeño, actitudes favorables y realizar las actividades de tal manera que cumplan con los requerimientos que exigen las organizaciones para poder alcanzar el éxito.

Cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable, y las organizaciones en transformación saben que debidamente constituidos y con los recursos adecuados, estos son capaces de convertir en realidad metas compartidas y ambiciosas. En tal sentido, (ob.cit.) comenta, “aceptada la importancia de las personas y sus competencias para las organizaciones, se han hecho múltiples consideraciones sobre el tipo de competencias necesarias para lograr con éxito la inserción y el desempeño laboral”.

La empresa en la que se desarrolla el estudio, tiene como misión: “liderar la producción y comercialización de pollo entero beneficiado de la más alta calidad en

sus diversas presentaciones para satisfacer las necesidades de nuestros clientes creando un equipo de trabajo participativo, capacitado y altamente motivado” y como visión: “prevaler activamente en el mercado de producción avícola, apoyándose en la búsqueda constante de información científica y tecnológica para ofrecer productos de la más alta calidad a nuestros clientes”. Posee una nómina de 907 personas distribuidas en nómina gerencial (14 personas), nómina mensual (288 personas) y una fuerza laboral constituida de una nómina diaria con la cantidad de (605 personas), distribuidos en cinco plantas: (1) beneficio, (2) frío, (3) sub producto, (4) alimento y (5) tratamiento.

La empresa, en el año 2012 incorpora un modelo de competencias en el sistema de adiestramiento, tomando como referencia e interpretando el modelo de Martha Alles, fundamentado para ellos en competencias del rol y competencias funcionales, asumiendo que las competencias del rol: son todas aquellas competencias actitudinales asociadas con tres roles, uno: rol gerencial en el que debe existir orientación estratégica del equipo de trabajo, aplican a los cargos de gerentes y líderes, dos: rol supervisorio en el que deben guiar y generar las tácticas conjuntamente con el equipo de trabajo, aplican a los cargos que tienen personal bajo su responsabilidad, y tres: rol ejecutor en el que deben materializar las acciones operativas para alcanzar los objetivos, aplican a todos los cargos operativos, sin responsabilidad supervisora.

En la planta Beneficio específicamente en el área de empaque, es el área más afectada, ya que, es donde labora la gran parte de trabajadores de la planta y los que corresponden a la mayor antigüedad dentro de la organización. Se aplica el rol ejecutor el cual posee un diccionario por competencias definidas en: Competencias de esmero: se debe tener sumo cuidado y especial atención en los detalles, diligente en hacer las cosas con perfección, exactitud escrupulosidad y dedicación; Relaciones interpersonales: establece y mantiene relaciones de trabajo positivas, basadas en

comunicación abierta fluida y con respeto a los demás; Orientación hacia la seguridad y salud: cumple con las prácticas y normas de seguridad y salud de la organización.

Por otra parte, la empresa asume que las competencias funcionales son todos aquellos conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para operar en los distintos procesos descritos en la organización, asociado con los mapas de proceso y relacionados con los cargos que impactan en cada área.

Para las investigadoras es importante analizar el sistema de adiestramiento basado en competencias desde la visión de las competencias de rol y competencias funcionales haciendo referencia al diccionario de competencia, ya que, se ha observado que los trabajadores asisten a las acciones formativas que determina el sistema de adiestramiento basado en competencias, con el fin de minimizar brechas, desarrollarse tanto personal como profesionalmente, sin embargo, el departamento de recursos humanos ha recibido información por parte de indicadores de gestión que demuestran que los niveles de producción disminuyen e indican que las metas no fueron alcanzadas, tomando en cuenta que el total de producción de alimento diario debe estar contemplado entre los 152.000 y solo se logra alcanzar entre los 100.000 y 120.000, demostrando así, que el personal perteneciente a lo que ellos denominan rol ejecutor, no es competente en el área que requieren, generando pérdidas, retrasos para la organización, lo que les preocupa, pues esto impide el logro de los objetivos planteados.

Por lo tanto, la investigación busca analizar el sistema de adiestramiento basado en competencias, en dicha empresa del sector alimentos, ubicada en Valencia Estado Carabobo, a fin de identificar las debilidades y fortalezas de dicho sistema por medio de la opinión de los trabajadores afectados, los supervisores, y el departamento de recursos humanos, para así proponer soluciones de mejora a dicho problema que afecta a ambas partes, ya que las competencias del personal del rol ejecutor, el cual

pertenece a la nómina diaria, es un factor fundamental para la empresa, debido a que por medio de ellos son llevados a cabo la mayoría de los procesos, por estas consideraciones, el presente trabajo de grado se realiza en el área empaque de planta beneficio, tomando en cuenta las competencias del rol ejecutor generando las siguientes interrogantes:

¿Cómo se desarrollan las fases del sistema de adiestramiento?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que posee el sistema de adiestramiento basado en competencias?

¿Cuáles oportunidades de mejora se pueden generar?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Analizar el sistema de adiestramiento basado en competencias, en el área empaque planta beneficio de una empresa del sector alimentos, ubicada en Valencia - Estado Carabobo.

Objetivos específicos

1. Describir el sistema de adiestramiento basado en competencias, en el área empaque planta beneficio de una empresa del sector alimentos, ubicada en Valencia-Estado Carabobo.
2. Identificar las debilidades y fortalezas del sistema de adiestramiento basado en competencias, en el área empaque planta beneficio de una empresa del sector alimentos, ubicada en Valencia-Estado Carabobo.

3. Identificar oportunidades de mejora para el sistema de adiestramiento basado en competencias, en el área empaque planta beneficio de una empresa del sector alimentos, ubicada en Valencia-Estado Carabobo.

Justificación de la investigación

Un argumento fundamental para la realización de la presente investigación, son los cambios continuos que las empresas están presentando, para estos cambios se debe tener un buen sistema de adiestramiento en el que se detecte a tiempo las brechas que poseen los trabajadores, se planifique adecuada y minuciosamente el diseño instrucciones, las entidades didácticas a seleccionar, en el que se ejecute tal cual como se planifica y en que se evalué detalladamente todas las fases anteriores y se pueda determinar que los trabajadores lograron adquirir competencias bien identificadas y desarrolladas para que sean más eficaces y eficientes en su trabajo, de esa manera contribuir a lograr un mejor desempeño en la organización, disminuir el margen de error, aumentar su producción y mejorar la calidad en sus productos.

Tener personas competentes ayuda a reducir las pérdidas, disminuir accidentes ocupacionales, incrementar niveles de producción, lo cual, para toda organización debe tener importancia, por lo que conviene invertir tiempo y capital en programas de adiestramiento basados en competencias. Si realmente las organizaciones afianzaran este tema seguramente tendrían gran éxito y reconocimiento, inclusive a nivel mundial, debido a que el talento humano debe ser el factor fundamental en toda empresa y se le debe dar la atención que requieren para que respondan con las mejores competencias ante las exigencias.

Una persona para poder llevar a cabo una actividad laboral debe poseer conocimientos teóricos, habilidades y destrezas que le permita eficientemente la ejecución de la misma, debido a que en la actualidad el título que la persona posea es el indicador de su conocimiento, sin embargo, al trabajar por competencias, esto no es suficiente.

Para la organización objeto de estudio el sistema de adiestramiento basado en competencias resulta de suma importancia, ya que, con él se busca que todo el personal que labora en la empresa elimine sus brechas, desarrolle al máximo sus competencias, lo cual llenara de satisfacción tanto al trabajador como a la empresa, debido a que al trabajador este le genera oportunidades de carrera dentro de la empresa, aumentos de salarios, entre otros beneficios y a la organización le genera resultados positivos, reconocimiento, y altos niveles de productividad y calidad.

El presente estudio lleva como línea de investigación el análisis de gestión de las personas, siendo la misma un sistema de prácticas y normas, que definen el campo de los recursos humanos como un sistema de prácticas comunes que intentan configurar toda la disciplina partiendo de usos limitados. Tomando en cuenta lo anteriormente descrito, se elige esta línea de investigación, por ser la que se adapta a las necesidades de dicho trabajo, ya que, está directamente relacionada con el departamento de recursos humanos y los trabajadores que laboran dentro de una organización.

Por otra parte, la investigación servirá como soporte para la escuela de Relaciones Industriales y los profesionales de la misma, donde el principal aporte será el manejo de información actualizada permitiendo así, transmitir información actualizada en el oficio de la profesión.

Se justifica la presente investigación porque busca que el personal que labora en la empresa antes mencionada, tenga un buen sistema de adiestramiento basado en competencias, por lo que debemos conocer dicho sistema para poder identificar las debilidades y fortalezas del mismo y así poder establecer oportunidades de mejora.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Para el proceso y elaboración de la presente investigación, es necesario situar el marco de referencia teórica, que orienta el sentido de la misma, de manera precisa en todos sus aspectos, por lo que es resultado de la selección de aquellos aspectos teóricos relacionados con el tema tratado.

Lo anteriormente planteado, reafirma la necesidad que posee el presente estudio de ser sustentado, a través, de los antecedentes de la investigación y basamentos teóricos.

Antecedentes de la Investigación

Antes de empezar a esbozar conceptos pertinentes al sistema de adiestramiento basado en competencias, es necesario hacer una revisión documental referencial, para conocer los resultados de otros trabajos que trataron el problema planteado; esto con la finalidad de crear una plataforma informativa y resaltar la importancia del tema tratado. A continuación, se presentan algunos trabajos relacionados con la presente investigación, en cuyos contenidos se extraerá información que genera relevancia, a los fines de fundamentar la propuesta en función de la revisión documental, el análisis teórico, la toma de ideas y conceptos inherentes al tema que se trata.

Marín (2001), en su trabajo de grado para Optar por el Título de Licenciado en Administración de Empresas, Presentado en la Universidad de Nueva Esparta, Venezuela,, titulado: “El adiestramiento como técnica de capacitación para el desarrollo del recurso humano de unitedairlines inc. Sucursal Venezuela”. (Publicado).

Tuvo como objetivo general, determinar las técnicas de adiestramiento que debe seguir unitedairlines inc. Sucursal Venezuela, para garantizar un alto desarrollo de su personal. Posee un tipo de investigación mixta por cuanto interrelaciona partes de investigación bibliográfica con datos de diseño de campo y datos bibliográficos, concluyendo el investigador que el procedimiento de capacitación propuesto cubre las necesidades principales, pero no cubre las necesidades específicas, las cuales requieren ser cubiertas a través de programas de adiestramiento puntual, orientado a desarrollar las actitudes necesarias para brindar una alta calidad de servicio en la empresa.

Esta investigación sirvió a las investigadoras, ya que permitió conocer la falta de utilización del sistema de adiestramiento en una unidad de dirección, las ausencias de adiestramiento en la mayoría de pequeñas y medianas empresas, personal no capacitado pero encargado del adiestramiento, la falta de integración entre la política de la empresa y la política sectorial que adelantan los institutos de formación empresarial y demostrar que es de gran importancia desarrollar estrategias que maximicen la capacitación y el adiestramiento profesional.

Márquez, Rojas y Valor (2009), en su Trabajo de Grado para Optar por el Título de Licenciado en Relaciones Industriales, Presentado en la Universidad de Carabobo - Campus Bárbula, Naguanagua, Venezuela. Titulado: “La Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Caso: Sector Público y Sector Privado referente Empírico: Seniat– Cervecería Polar C.A”. (Publicado)

El propósito fundamental de esta investigación es analizar la Gestión de Recursos Humanos por Competencias desarrollada en los sectores: Público y Privado de la Sociedad Venezolana, a objeto de establecer un marco referencial comparativo que permita conocer las prácticas laborales que desarrollan las organizaciones escogidas

como referentes empíricos: Cervecería Polar, C.A Planta San Joaquín y el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) Región Central. Por consiguiente, se trata de un trabajo de grado, sustentado en una estrategia metodológica de profundidad descriptiva y naturaleza de campo, conformando así un colectivo a investigar por la gerencia de RR.HH. -actores primordiales- de las organizaciones antes mencionadas.

La recolección de información está cimentada en la revisión documental, la observación directa, lista de verificación/chequeo de categorías hermenéuticas y una entrevista semi-estructurada, que ayudaron a definir las características, propiedades y perfiles de la gestión por competencias que se realizan en las organizaciones estudiadas, determinando así sus marcos funcionales y operativos, que permiten considerar que estas manejan discursos diferentes con referencia a esta gestión, el sector privado está enfocado en alcanzar el éxito organizacional a través de la aplicación del modelo por competencias, mientras que el sector público cuenta con todas las herramientas para llevarlo a cabo, pero en el ejercicio existe un total desconocimiento.

El aporte del mencionado antecedente a la investigación, se encontró en la contribución teórica que contiene el mismo, el cual, sirvió de base y gran ayuda para manejar la información referencial necesaria en la misma. De igual forma permitió complementar un poco en las bases teóricas del estudio, estableciendo una comparación en modelos por competencias de acuerdo a la gestión de las organizaciones.

Pereira (2011) en su Trabajo de Grado para Optar por el Título de Licenciado en Administración de Empresas, Presentado en la Universidad de Nueva Esparta, Venezuela. Titulado: “Las Competencias Laborales de los Directivos y

Coordinadores Regionales y su Incidencia en el Logro de los Objetivos y Políticas del Fondo de Desarrollo Agrario Socialista (FONDAS)”. (Publicado)

Esta propuesta tuvo como objetivo general analizar las competencias laborales del recurso humano, dentro de un esquema con eficiencia administrativa, para dar respuesta a la competitividad nacional, regional y local de esta organización gubernamental; debido a que los principios de planificación, ejecución, evaluación de políticas públicas orientadas hacia la consolidación en instituciones eficientes, y con carácter permanente para atender las necesidades de la sociedad, son poco consistentes. Esta investigación permite dar un aporte al equipo gerencial de FONDAS, debido a que una vez identificadas las competencias laborales, estas ayudarán para mejorar el logro en los objetivos de la empresa, y servirán como base en cuanto a la definición de perfiles en los cargos para la selección del personal.

Teniendo como resultado que la orientación ética e inteligencia emocional, son los indicadores considerados de mayor importancia, seguidos de la creatividad, memoria, concentración, toma de decisiones, coordinación (interacción), comunicación, liderazgo, proactividad, la habilidad para aprender, orientación al servicio, gestión de información y finalmente los relacionados con los cambios gerenciales e institucionales, por lo que se recomienda continuar profundizando en las concepciones teóricas de las competencias laborales que permitan hacer una mejor valoración del desarrollo personal en los miembros de la empresa.

El principal aporte de esta investigación es que asume la idea de las competencias laborales en los puestos de trabajo, de cuyo contenido se pueden tomar diferentes tópicos para el desarrollo de este proyecto, ofreciendo a la empresa en estudio una mejora en su desempeño productivo, toma de decisiones, comunicación, liderazgo y proactividad en los trabajadores.

Ramírez y Tang (2012), en su trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nueva Esparta, titulado: “Diseñar estrategias que permitan maximizar la capacitación y adiestramiento profesional del personal del Ministerio del poder popular para la energía y el petróleo en el departamento de detección de necesidades y adiestramiento, a fin de obtener un mejor rendimiento en el desempeño de sus labores” (publicado)

Esta propuesta tuvo como objetivo general, diseñar estrategias que permitan obtener la mayor efectividad en el desarrollo y desempeño de sus labores, a través de la maximización en la capacitación y adiestramiento del personal dentro del ministerio del poder popular para la energía y el petróleo”. Para lograr este objetivo, llevaron a cabo un análisis global de los resultados mediante la aplicación de entrevista estructurada al personal: Gerente del departamento, jefe de unidad, jefe de selección, personal que conforma la gerencia que labora dentro del departamento de detección de necesidades y adiestramiento, y la observación directa por parte de los autores. Finalmente lograron concluir que la implementación de nuevas estrategias de capacitación y adiestramiento, se produce por causas de unas estrategias que debieron estar claras, definidas y distribuidas a todos los que integran el personal de dicho departamento, esto se debe a un incorrecto manejo del sistema de adiestramiento y desarrollo dentro de la organización.

Este trabajo posee relevancia para ser revisado, por cuanto, permite observar la importancia que tiene de que tanto el personal encargado de administrar el sistema de adiestramiento dentro de una organización hasta el personal obrero, requiere de un buen sistema de adiestramiento para que les sea aplicado, debido a que el mundo de hoy en día es muy cambiante y se requiere que el personal tenga un mejor manejo sobre recursos humanos, aplicando estrategias de capacitación para el personal que se encuentra dentro de la misma y amoldarlos a nuevas metas.

Referentes Teóricos

Modelo de competencias de Alles, Martha (2002)

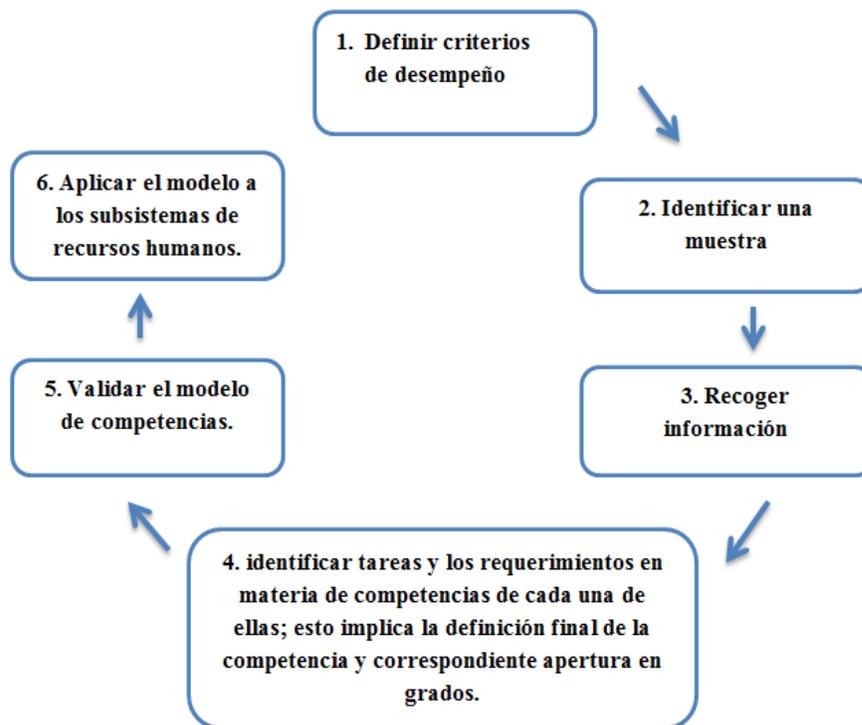
Es una de las más recientes, la cual se enfoca primordialmente en los estudios de Spencer y Spencer (1998). Para esta autora las competencias son una característica propia de un individuo que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una empresa. Alles, plantea que las capacidades naturales pueden ser anuladas por sus conductas, es decir, si una persona posee capacidades naturales éstas pueden ser potenciadas o anuladas según sus conductas.

En este sentido, Alles, expresa que a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. En este sentido, agrega que “así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la detentan”. Por esta razón, además de definir las competencias, es necesario fijar los distintos niveles de requerimientos que la competencia exige. Una vez definidos los mismos para cada competencia, debemos proceder a asignar a cada puesto el nivel requerido para cada competencia.

Para Alles, las competencias pueden ser de dos tipos: competencias específicas o de conocimiento y de gestión, estas últimas se refieren a comportamiento de las personas en el trabajo o en situaciones de trabajos, y son consideradas más difíciles de detectar, evaluar, en comparación con las técnicas. Es por ello que Alles, sugiere

que se debe contar con unos criterios efectivos y llevar a cabo una serie de pasos a la hora de definir las competencias; al respecto Alles (2005:26), plantea una serie de pasos necesarios para precisar competencias. (Ver figura N° 1)

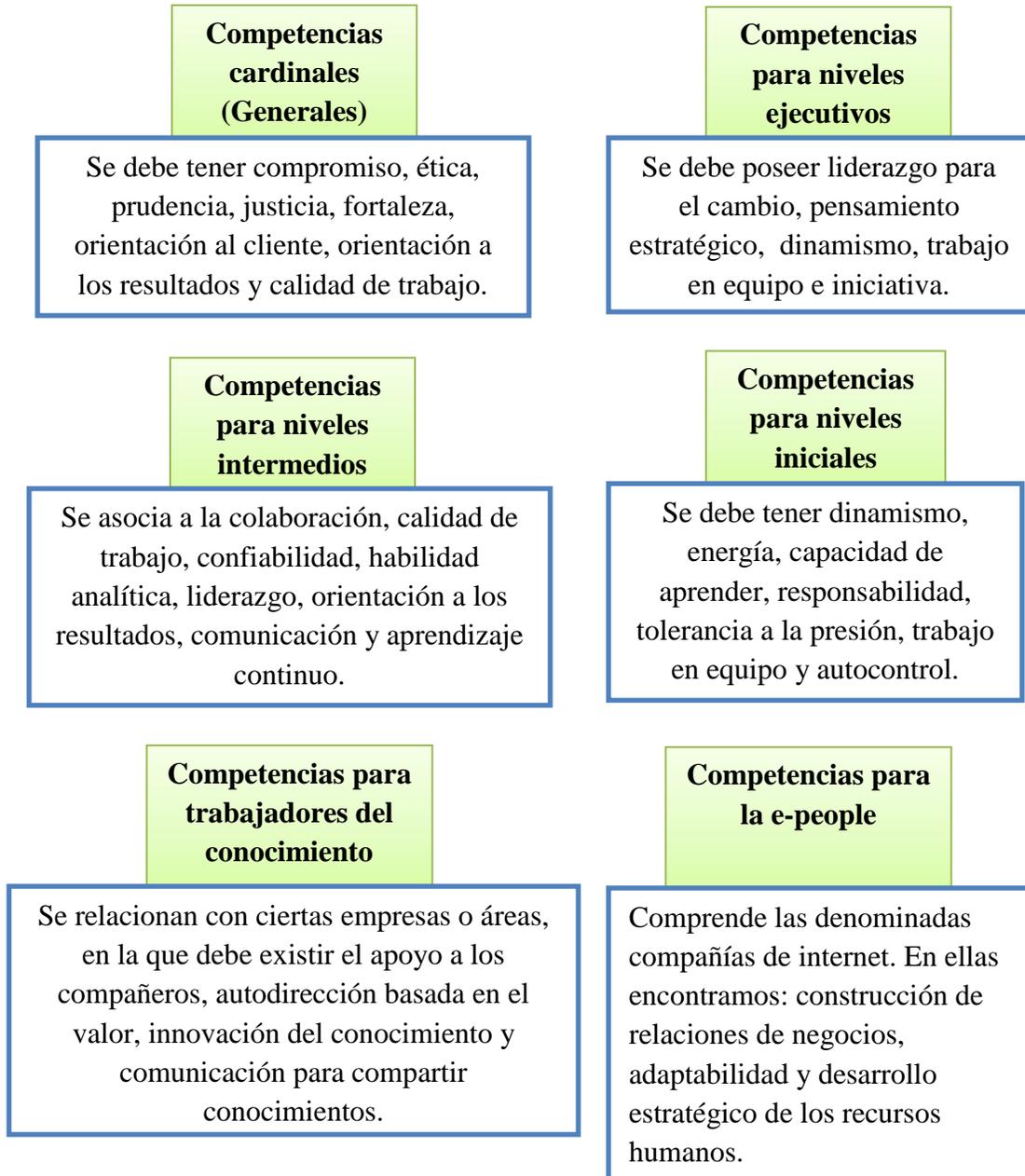
Figura N° 1: Pasos necesarios para precisar las competencias



Fuente: Alles (2005). Adaptado por: Armas, A; Pérez, A y Santos, J. (2015).

Al aplicar estos pasos, se puede garantizar una efectiva identificación y definición de las competencias. Por otro lado, Martha Alles elabora un diccionario de competencias seleccionando las más comunes con sus definiciones más usuales. El diccionario surge como producto de una investigación de las competencias frecuentemente utilizadas. Para su mejor comprensión y utilización las mismas fueron distribuidas. (Ver figura N° 2)

Figura N° 2: Clasificación de las competencias



Fuente: Alles (2005). Adaptado por: Armas, A; Pérez, A y Santos, J. (2015).

Diccionario de competencias: Es un documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de las estrategias establecidas. Comprende, una compilación de definiciones de competencias utilizadas en el mercado, sistematizadas para ofrecer a la comunidad de negocios un diccionario estándar. La incorporación de una competencia en el diccionario requiere de una definición conceptual de la misma, y de la apertura en los distintos niveles de requerimientos. El diccionario de competencias requiere de la actualización permanente de su contenido así como de la incorporación de “las competencias del futuro” que permitan implantar la estrategia del mañana. Con la implantación de un diccionario de competencias, las personas serán seleccionadas, capacitadas, desarrolladas y evaluadas en función de dichos comportamientos que estarán asociados a un desempeño exitoso en el trabajo y permitirán a la organización alcanzar sus objetivos.

Existen diversidad de diccionarios de competencias, pero el elaborado por Martha Alles, presenta un conjunto abarcativo de competencias, sus definiciones y apertura por grados, para que cada empresa tome de allí las que más se adecuen a sus necesidades y requerimientos, es por ello, que la empresa objeto de estudio, define sus competencias basándose y tomando como referencia para guiarse, el modelo de Martha Alles, ya que, consideran es el más adecuado para sus necesidades y se basarán en su modelo para crear uno propio, es por ello que ha sido uno de los más relevantes para la presente investigación.

Bases Teóricas

En este componente de la investigación, según Rodríguez, Ochoa y Pineda (2012:60) “expresa los fundamentos teóricos en el cual se apoya todo el proceso investigativo, caracterizado por la discursividad de uno o varios autores, en

concordancia con el tema estudiado”. Dicho de otro modo, presenta en síntesis la recopilación de aportes conceptuales y la disertación sobre puntos relevantes del contenido del estudio. En tal sentido, en esta sección se presentará los resultados de la revisión bibliográfica practicada a los efectos de ampliar el fundamento teórico de esta investigación.

Desarrollo del Modelo de Competencias

Rey de Polanco (2013:78) “representa una fase fundamental, dedicada a la construcción del diccionario de competencias de la organización y la construcción de perfiles de cargo /rol, todo ello levantado en sesiones de trabajo con apoyo de equipos de dirección y/o panel de expertos, quienes se encargan de definir competencias organizacionales, es decir esas competencias técnicas que deben estar presentes todos los miembros de la organización, así como el nivel de dominio en cual deben estar presentes.

De acuerdo a lo expresado por la autora es de suma importancia que al definir competencias en una organización se realice a través de personas especializada para garantizar así una buena definición de la misma.

Gestión de recursos humanos por competencias.

En general las competencias, son el conjunto de elementos, acciones y procedimientos encaminados a establecer mecanismos de definición, evaluación y certificación de competencia laboral, de conformidad con las normas establecidas, así como mecanismos de acreditación para personas físicas y morales que participen en este proceso, con el propósito de otorgar reconocimiento formal de la competencia adquirida por los individuos a lo largo de su carrera productiva, independientemente del modo en que ésta haya sido adquirida.

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez en 1973 por McClelland, es un modelo de gestión humana, que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo, esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, destrezas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que McClelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

Por otro lado, según plantea Alles (2002), la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

Para la OIT, la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. Spencer y Spencer (1998:19), define competencias como: “Característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”, es decir, que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Comprender y conocer los requisitos de diversos puestos de trabajo en términos de tareas y competencias ayuda a clasificar la planificación de Recursos Humanos.

Las competencias, Según Cinterfor (OIT) se clasifican en: Genéricas: Se relacionan con el desempeño común a diferentes ocupaciones; Básicas: Adquiridas en la educación básica (lenguaje, escritura, comprensión de lectura, matemáticas, física) y que se utilizan a diario; Transversales: Se relacionan con el conocimientos técnicos de una ocupación específica.

Ahora bien tomando en cuenta las definiciones anteriores, se tiene entonces lo siguiente; que las competencias son un sinónimo de comportamientos observables con los cuales a diferencia de los rasgos se pueden establecer perfiles de exigencias de un puesto, y definir objetivamente los comportamientos requerido en el puesto de trabajo, es decir; estudiar los comportamientos de las personas que realizan su trabajo con eficacia y definir los puestos en función de los mismos.

Para instrumentar las competencias laborales que existen a nivel mundial, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización, pueden coexistir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte

negativamente la coherencia como sistema. Entre los modelos se abordan los siguientes: Modelo de competencia de McClelland, Modelo de competencias de Mertens y el Modelo de competencias de Spencer & Spencer.

Modelo de competencia de McClelland (1973)

David McClelland, se reconoce como uno de los propulsores en el estudio de las competencias; fue profesor de Harvard, catedrático de psicología, definió el concepto de competencias como: “Aquellas características personales, que se demuestran a través de comportamientos y determinan un desempeño excelente en una determinada actividad profesional, estructura, estrategia y cultura”.

Por otro lado, se tiene que McClelland divide a las competencias por el ángulo de visualización externa, es decir, de cómo son apreciadas o vistas desde afuera. McClelland las recopiló y las colocó de forma tal que le fuese sencillo a cualquiera tanto su visualización como su entendimiento, y esto lo hizo creando el modelo del Iceberg. (Ver figura N° 3)

Figura N° 3: Modelo de Iceberg



Fuente: McClelland (1973).

En esta figura se logra observar que los factores que conducen el alto desempeño de las personas, no solamente son factores que se encuentran visibles como las habilidades y conocimientos de las personas, si no también características no visibles que están por debajo del agua, entre estas se tiene, el rol social, la imagen de sí mismo, los rasgos y los motivos, los cuales se encuentran dentro de las personas y por ende no son fáciles de ver ni de desarrollar, debido a que son características innatas de las personas.

En su opinión, las aptitudes académicas tradicionales (como las calificaciones y títulos) no permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida. En su lugar, propone que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien las cosas hay que buscarlos en competencias tales como la empatía, flexibilidad, iniciativa, etc.

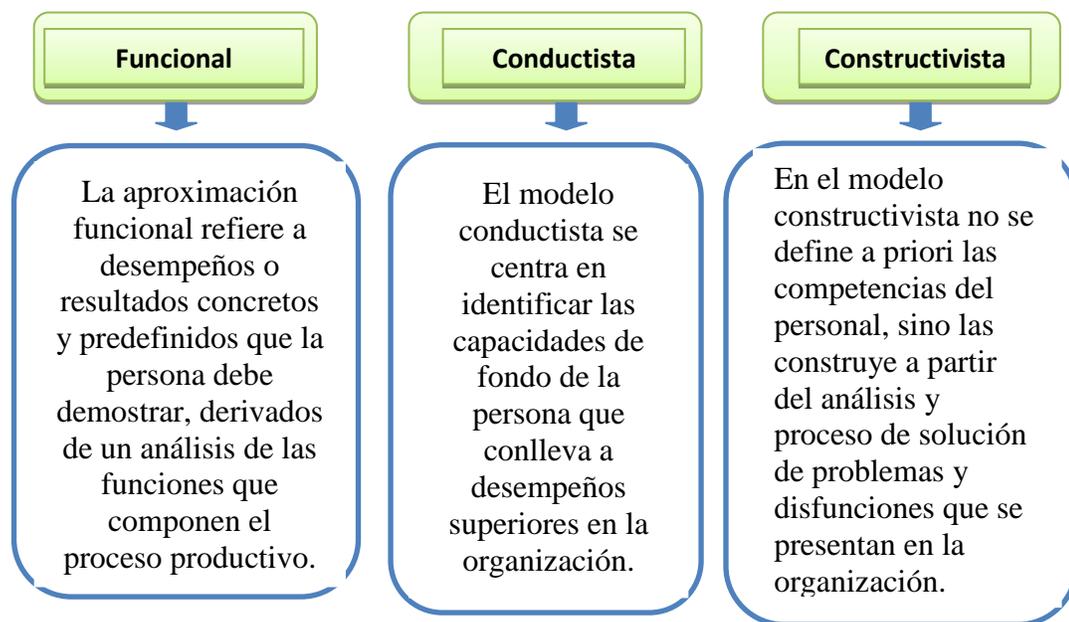
En sus investigaciones utilizó la entrevista de incidentes críticos (de Flanagan) donde se pide a los sujetos que piensen en situaciones importantes que se han producido en su trabajo que cristalizaron en un éxito o fracaso, y describan las conductas que llevaron a cabo con todo detalle; de esta forma se puede discriminar de forma objetiva qué comportamientos habían sido exitosos y cuáles no.

Identificó muestras representativas de sujetos que habían triunfado en su trabajo con otras que habían fracasado y valoraba las características personales (competencias) asociadas con las actuaciones exitosas. Así llegó a distinguir las competencias diferenciadoras: Son características que distinguen a un trabajador con una actuación superior de otro con una actuación inferior y las competencias umbral: Son características mínimas que se precisan para lograr una actuación adecuada.

Modelo de competencias de Mertens, (1997)

El Economista Holandes Leonard Mertens, egresado de la Universidad de Brabant, Holanda y colaborador desde 1979 de la oficina internacional del trabajo (OIT) en Mexico y Chile, en proyectos sobre temas de empleo, formacion y cambios tecnologicos, fue uno de los propulsores en el estudio, analisis y aplicación del concepto competencia laboral. Para Martens, los modelos de competencias existentes se pueden clasificar en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista. (Ver Figura N° 4)

Figura N° 4: Modelo de competencias de Mertens, (1997)



Fuente: Rey de Polanco (2013:78). Adaptado por Armas, A; Pérez, A y Santos, J. (2015).

Se puede decir, que el Modelo Funcional, generalmente se usa a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. El Modelo Conductista, generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas, y en el Modelo Constructivista,

las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Modelo de competencias de Spencer y Spencer, (1998):

Si bien el propulsor de los modelos de competencias fue McClelland, Spencer y Spencer toma el modelo del iceberg y lo introduce, dividiendo las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y los conocimientos, y las menos fáciles de detectar, luego incorpora el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad y luego clasifico las competencias según su dificultad de detección. (Ver Figura N° 5)

Figura N° 5: Las competencias según su dificultad de detección.



Fuente: Spencer y Spencer (1998). Adaptado por: Armas, A; Pérez, A y Santos, J. (2015).

Para Spencer y Spencer, muchas organizaciones seleccionan al personal basándose en los conocimientos y las habilidades, dependiendo de las universidades de donde

hayan egresado, y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante management. Probablemente lo contrario sea más económico: las organizaciones deberían seleccionar sobre buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y las habilidades que requieren para los puestos específicos. En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior.

Para Spencer y Spencer, las competencias son una parte profunda de la personalidad y pueden predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales, también pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras parten de la estrategia del negocio y de los valores de la organización y son compartidas por todos los miembros de la organización, ejemplo. Orientación al cliente, trabajo en equipo. Estas son las capacidades que la organización necesita para desarrollar e implementar la estrategia definida y para ello se requiere de un trabajo previo de la Alta Gerencia para definir su “modelo de éxito”. Las competencias específicas parten de los procesos y sub-procesos de la organización, ejemplo. Gestión de RR HH, marketing.

Por otra parte, la presente investigación se fundamenta en los modelos de competencias antes identificados, debido a la importancia que tienen. El modelo de McClelland al igual que el modelo de Spencer & Spencer, permiten conocer que las competencias no solo dependerán de un nivel de estudio, sino de las capacidades que posea cada individuo. El modelo de Mertens en su etapa funcionalista indica que es la que sirve para los trabajadores de niveles operativos y la conductista para los altos niveles, mientras que la constructivista se refiere a los procesos.

Sistema de adiestramiento de recursos humanos

Son Elementos de formación profesional complementarios, con propósitos específicos, en la actualidad, el adiestramiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Así, para Chiavenato (2002:306) "el adiestramiento es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio". El adiestramiento agrega valor a las personas, a la organización y a los clientes y es el responsable del capital intelectual de estas. Para Rey de Polanco (2013:54) "el adiestramiento es un proceso educativo y de formación a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual se imparten conocimientos, y/o se desarrollan habilidades, destrezas o actitudes a los trabajadores de una organización". Para (ob.cit), el sistema de adiestramiento está conformado por 4 fases, las cuáles son: diagnóstico de necesidades de adiestramiento (DNA); planificación; ejecución; evaluación. (Ver figura N° 6)

Figura N° 6: Sistema de adiestramiento



Fuente: Rey de Polanco (2013:165). Adaptado por: Armas, A; Pérez, A y Santos, J. (2015).

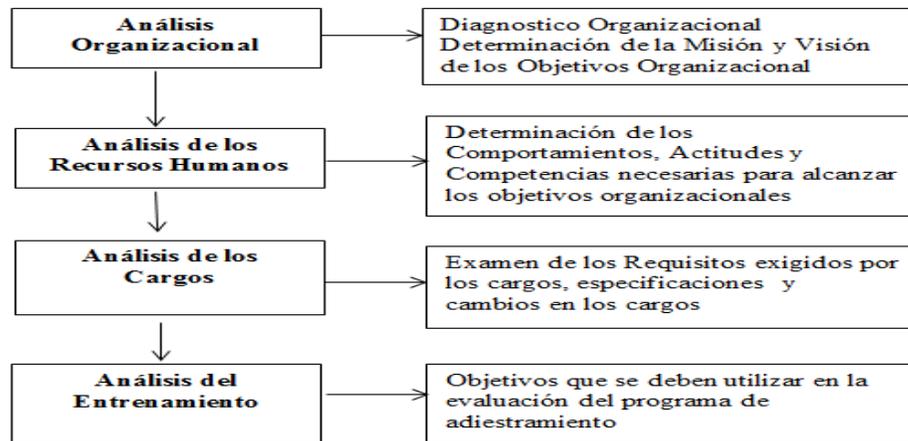
Estas fases son un proceso cíclico y continuo, las cuales, tratan de cambiar las actitudes reactivas y conservadoras de las personas, por actitudes proactivas e innovadoras que mejoren su espíritu de equipo y su creatividad. El adiestramiento no se debe confundir con el simple acto de asistir a un curso y proporcionar información, pues va mucho más allá. Significa alcanzar el nivel de desempeño deseado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella.

Diagnóstico de necesidades de adiestramiento (DNA): Este subsistema ejerce un gran impacto sobre los demás, ya que su rol es generar el insumo de entrada, a partir de las necesidades o carencias que en materia de adiestramiento presentan los trabajadores y servirá de base para la posterior elaboración, ejecución y evaluación de esta gestión. Para Rodríguez y Rodríguez (2002:63) “la detección de necesidades de adiestramiento: “es la diferencia cuantificable entre un “ser” y un “deber ser”, entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan”. Chiavenato (2009:28), define las necesidades de adiestramiento o entrenamiento como: “Las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace”. Cuando las necesidades de adiestramiento son bien establecidas y eliminadas, es beneficio para los empleados y para la organización, de lo contrario representara un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

Para Rey de Polanco (2013:70) las necesidades de adiestramiento son: “cualquier carencia de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes del trabajador respecto al perfil de su cargo actual”, estas según la misma autora, deben ser superadas o minimizadas, para que los trabajadores logren desempeñarse eficazmente y por ende la organización se mantenga a la vanguardia, alcanzando los niveles de rendimiento esperados. Se puede decir, que las necesidades de adiestramiento son el proceso de desarrollo de competencias, donde se planifican cursos curriculares o procesos

pedagógicos para el personal, con el fin de cubrir la brecha entre sus competencias actuales y las que deben tener para el puesto. (Ver figura No 7)

Figura N° 7: Niveles de Detección de necesidades de adiestramiento



Fuente: Chiavenato (2002). Adaptado por Armas, A; Pérez, A y Santos, J. (2015).

El objeto básico del adiestramiento en la empresa es lograr que todos los puestos de trabajo a todos los niveles estén ocupados por personas aptas con los conocimientos necesarios y un alto grado de motivación indispensables para realizar las funciones propias de cada cargo, esto se logra mediante el conocimiento de las necesidades de la organización y de las propias.

2. Planificación de adiestramiento: Es la segunda etapa del sistema, relacionada con la planeación de las acciones de adiestramiento, debe estar asociada a las necesidades estratégicas de la organización, según, Terry (1986:198) “la planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”. Para Chiavenato (1999:26) “la planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa.” por otra parte, Rey de Polanco (2013:60)

afirma que: “es el encargado de buscar solución a las necesidades detectadas, comprende la planificación de adiestramiento, la cual incluye la elaboración de planes, programas y materiales didácticos”. Se puede decir, que la planificación se refiere a la toma de decisiones anticipadas a hechos, son pasos a seguir para lograr los objetivos propuestos, constituye una función fundamental en la elaboración de planes, programas, establece metas y medios para alcanzarlas.

Diseño Instruccional: Para, Yukavesky (2003:23) “es un proceso fundamentado en teorías de disciplinas académicas, especialmente en las disciplinas relativas al aprendizaje humano, que tiene el efecto de maximizar la comprensión, uso y aplicación de la información, a través de estructuras sistemáticas, metodológicas y pedagógicas”. Para, Rey d Polanco (2013:129) “puede ser definido como un proceso sistemático, planificado y estructurado que genera especificaciones instruccionales por medio del uso de teorías instruccionales y teorías de aprendizaje, para asegurar la calidad del aprendizaje y el logro de los objetivos planeados”. El diseño instruccional implica una "planeación" sobre el curso que se desea impartir (qué se pretende, a quién estará dirigido, qué recursos y actividades serán necesarios, cómo se evaluará y cómo se mejorará), para lo cual se requiere organizar información y definir objetivos de aprendizaje, claros y medibles. El diseñador instruccional debe pensar qué métodos, estrategias, actividades y recursos deberá utilizar para que los estudiantes aprendan y den sentido a la información que recibirán, al igual que deberá plantearse objetivos de los siguientes tipos, uno: generales, los cuales expresan conductas y los conocimientos mínimos de la persona, estos objetivos deben de plantearse con verbos de conductas no observables y se entiende como un objetivo a largo plazo; dos: particulares, expresan conductas básicas, se considera un objetivo a mediano plazo, y los verbos con los cuales se debe formular, deben ser de conductas observables, y el tres, específicos: expresan conductas observables, manifiestan que el individuo ha logrado un aprendizaje, y los verbos para formularlos siempre son conductas observables.

Métodos y modalidades de adiestramiento: Rodríguez (2001:169) expresa que, “los métodos de capacitación se entienden como un conjunto de estrategias, procedimientos, dirigidos a proporcionarle al empleado, los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para el desempeño eficiente de su cargo presente y futuro, previa detección de las necesidades de las mismas”. Según (ob.cit), existen muchas formas de impartir capacitación y desarrollo, dentro de las más importantes se destacan: Adiestramiento en el puesto de trabajo: consiste en el aprendizaje de un trabajo mientras el trabajador lo desempeña; Capacitación vestibular por simulacro: consiste en proporcionar enseñanza en un equipo simulado, este método es el más apropiado cuando la capacitación directa en el puesto resulta costosa o peligrosa. Esta técnica permite transferencia, repetición y participaciones notables, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación; Demostración y ejemplo: una demostración comprende una descripción del uso de experimentos o ejemplos, en este método el supervisor realiza las tareas, explicando paso por paso el por qué, y el cómo del trabajo; Métodos de salones de clase: constituye una modalidad de la capacitación en grupo y es uno de los métodos más utilizados hoy día, y consiste en la instrucción en lugares similares a los salones de clase o auditorios, este método es usado cuando se van a impartir conceptos, teorías y habilidades para resolver problemas.

Para, Rey de Polanco (2013:135) “los métodos se refieren a las diversas formas utilizadas para impartir adiestramiento al personal”. Existen diversos criterios para clasificar los métodos utilizados para entrenar. A su vez cada método tiene diversas modalidades según el lugar donde se generan, en tal sentido la misma autora define tres tipos de métodos: Métodos internos: Son aquellos que se realizan dentro de las empresas y con recursos propios. Métodos externos: Son aquellos adiestramientos que se imparten fuera de la empresa, bajo la modalidad de servicios contratados. Métodos a distancia: Son aquellos entrenamientos que se imparten a través de medios

impresos o digitales, razón por la cual el lugar puede variar según la preferencia del trabajador, ya sea en su casa oficina u otro espacio apropiado para ello. También se pueden utilizar métodos mixtos: Resultan de la combinación de dos o más métodos.

Proveedor de adiestramiento: Bajo esta denominación se incluyen aquellas personas naturales y/o jurídicas que se encargan de impartir capacitación en las diversas áreas del conocimiento. Para Rey de Polanco (2013:140) “buena parte del éxito del programa tiene que ver con el trabajo realizado por el proveedor de la capacitación y no se refiere únicamente a las empresas o entidades educativas con los cuales se realizan los convenios de formación”. Es de vital importancia conocer personal y previamente a cada uno de los facilitadores y capacitadores que participaran, para asegurarnos de su formación y experiencia con el fin de garantizar al máximo una ejecución exitosa del plan.

Mejoras en los sistemas: Es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento en los sistemas se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. Kabboul (1994:13), define el Mejoramiento de los sistemas “como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado”. La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que

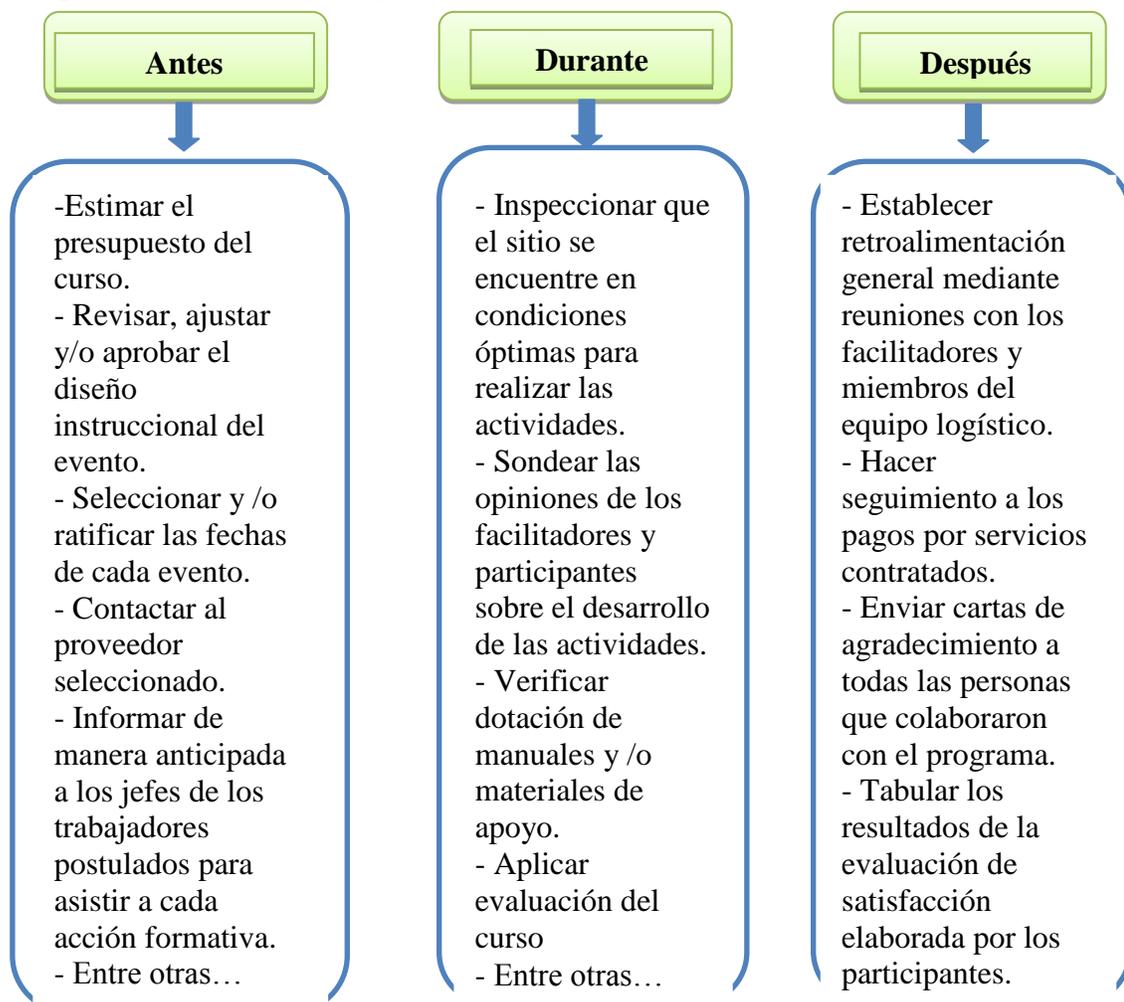
consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El mejoramiento en los sistemas, es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

3. Ejecución de adiestramiento: Esta es la tercera fase del sistema, en la cual se ejecuta el plan, Chiavenato (2000:456) “es un proceso activo, donde es necesario la motivación, el liderazgo y la comunicación, como elementos para obtener las metas y objetivos propuestos”. Según Ander y Egg, (2003:147) “es el proceso en el cual se ejecuta lo establecido en la planificación partiendo de los resultados obtenidos en la investigación, se pretende alcanzar los objetivos propuestos”.

Para Rey de Polanco (2013:60) “su misión es la puesta en acción e implementación de los planes”. Para (ob.cit), se deben ejecutar una serie de actividades antes, durante y después de cada acción formativa, estas son: Antes: Agrupa todas esas tareas que deben realizarse con suficiente antelación, para garantizar que todo saldrá bien, una vez que aparece ofertada la programación de cursos para los trabajadores de la empresa. Durante: Cuando la preparación inicial ha sido completa y bien planificada, las actividades del “durante” solo se deberían limitar, tanto a brindar apoyo, como a atender cualquier tipo de detalle o contingencia que pudiese surgir mediante su desarrollo. Después: Una vez culminado el evento, se deben realizar evaluaciones a fin de determinar las fortalezas, acciones de mejora y procesos de retroalimentación referentes a todas las fases del sistema de adiestramiento. Por otra parte, las autoras de la investigación objeto de estudio definen la ejecución, como un proceso que necesita principalmente del liderazgo y la comunicación para llevar a cabo los planes y programas establecidos en la planificación para así obtener éxito en los resultados.

La ejecución de programas de adiestramiento debe considerar tanto las necesidades de la empresa como de los trabajadores, de allí que las responsabilidades del adiestramiento son de índole administrativo y gerencial. La persona o unidad encargada de la elaboración de los programas de adiestramiento debe lograr el apoyo de ambas partes promoviendo el adiestramiento como una inversión y no como un gasto. (Ver figura N° 8)

Figura N° 8: Fases de la ejecución del sistema de adiestramiento



Fuente: Rey de Polanco (2013:169). Adaptado por: Armas, A; Pérez, A y Santos, J. (2015)

4. Evaluación de adiestramiento: Esta es la última fase del sistema de adiestramiento y desarrollo, en la cual se debe proporcionar retroalimentación, y en la cual se verán los resultados de todas las fases, Villegas (1997), deja ver que se trata de:

Un procedimiento que se cumple en las organizaciones, con el propósito de determinar el logro de resultados por parte de los trabajadores, así como orientar a la dirección en la formulación de políticas, procedimientos para el adiestramiento y desarrollo del personal. (p.238).

Así mismo, Chiavenato (2009), asegura que la evaluación:

Es un proceso dinámico que incluye al evaluado y al gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual, ya que es un medio que permite localizar problemas de supervisión, de integración de personas, adecuaciones a los cargos y falta de entrenamiento. (p.243).

Según Pinto (2002) “la evaluación consiste en la validación de los esquemas, estructuras, procedimientos, herramientas de trabajo, métodos y recursos utilizados para llevar a cabo la capacitación”. Para Rey de Polanco (2013:100) “consiste en un proceso continuo de revisión, seguimiento y medición de resultados”, por lo tanto, se puede decir, que la evaluación consiste en un proceso de retroalimentación tanto para el evaluado como para el evaluador. En el sistema de adiestramiento y desarrollo la evaluación tiene un papel de suma importancia, ya que si todas las fases anteriores se realizaron adecuada y exitosamente y en esta se falla o no se realiza, el proceso no habrá sido de utilidad. La evaluación se debe realizar continuamente, y en ella el evaluador debe ser objetivo e imparcial. En la (cuadro N° 1) se puede visualizar los modelos de evaluación mas utilizados a nivel organizacional.

Cuadro N° 1: Modelos de evaluación

Modelo de los 4 niveles de evaluación de Donald Kirkpatrick:	Modelo de los 5 niveles de evaluación de Jack Phillips
<p>1. Reacción: Es llamado así por ser una evaluación que intenta conocer la percepción favorable o desfavorable del participante en relación a un entrenamiento recibido.</p>	<p>1. Satisfacción de los participantes y aplicación potencial: Mide el grado de satisfacción de los participantes ante la formación recibida, es decir, en qué medida les ha gustado y consideran que puede resultarles de utilidad en el desempeño de su trabajo.</p>
<p>2. Aprendizaje: Persigue comprobar el nivel de conocimientos teóricos, conductuales y/o técnicos, adquiridos por los participantes durante su participación en un programa de formación.</p>	<p>2. Grado de aprendizaje logrado: Verifica si se han alcanzado los objetivos establecidos en la acción formativa, es decir, si las personas que asistieron al curso asimilaron los conocimientos y habilidades esperadas.</p>
<p>3. Cambio de comportamiento: El objetivo de evaluar este nivel es conocer que cambios positivos han ocurrido en el desempeño de los participantes como consecuencia del programa de formación.</p>	<p>3. Transferencia al puesto de trabajo: Esta se encarga de evaluar como los participantes ponen en práctica los aprendizajes, no en el contexto de la ejecución del programa, si no en el puesto de trabajo.</p>
<p>4. Resultados: El objetivo de evaluar este nivel es conocer cuáles han sido las incidencias del programa de formación sobre los resultados de la organización. En otros términos, cuáles han sido los beneficios para la organización.</p>	<p>4. Impacto de la formación en el puesto de trabajo y en la organización: Una vez que los participantes ponen en práctica las nuevas formas de proceder en su puesto de trabajo (transferencia), cuantificar las incidencias de las nuevas competencias en su trabajo y como contribuyen al mejoramiento de los servicios de la organización; mide los efectos de la formación.</p>
	<p>5. Rentabilidad de la formación: Cálculo del beneficio que le supone a la organización dar formación a sus empleados. Este último nivel escapa a los propósitos del trabajo.</p>

Fuente: Rey de Polanco (2013:199). Adaptado por: Armas, A; Pérez, A y Santos, J. (2015)

El Modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick (1994), es el más antiguo, siendo considerado uno de los más populares y vigentes esquemas de referencia para la evaluación de acciones formativas tradicionales, está orientado a evaluar el impacto de una determinada acción formativa a través de cuatro niveles (Reacción aprendizaje, cambio de comportamiento y resultados). Posteriormente Jack Phillips, (2007), reformula este modelo manteniendo estos cuatro niveles pero agregando un quinto nivel de medición que denomina ROI por sus siglas en inglés Return on Investment o Retorno de la Inversión en español. En este nivel Phillips apunta como objetivo fundamental no sólo recabar los datos que impactan al negocio tales como volumen de ventas, productividad, rotación, entre otros, pertenecientes a la categoría del nivel 4, sino elaborar un modelo que pueda traducir la mayor cantidad de datos a su equivalente monetario.

Proceso de retroalimentación

La retroalimentación es un sistema de control en el desarrollo de tareas, actividades o productos, implementado mediante la supervisión y evaluación continua, cuyo objetivo es el mejoramiento paulatino de los resultados. La retroalimentación permite valorar fortalezas y reducir debilidades, considerar puntos positivos y negativos. Gilbert en 1978, citado por Bernárdez (2006:5) establece el feedback o la realimentación como: “uno de los factores claves que deben analizarse cuando se plantea la necesidad de mejorar el desempeño de una persona o un equipo”.

Competencias laborales

Son las aptitudes, actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral.

Por su parte Ducci (1997) dice que:

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (p. 54).

Tipos de Competencias Laborales

Existen diversas taxonomías de las competencias laborales, entre las que se destacan las presentadas por Corvalán y Hawes (2005) y por Pereda y Berrocal (2001). En este sentido se propone la siguiente clasificación: Según su ámbito de aplicación, pueden ser generales y específicas:

Las competencias generales: Son aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes esenciales, requeridas como exigencia mínima, para el eficiente desempeño de cualquier cargo o puesto de trabajo. Éstas se aplican de forma permanente en todo ámbito laboral y constituyen un Eje Transversal que debe estar presente en todo perfil profesional.

Las competencias específicas: Son conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes particulares y requeridas especialmente para el desempeño eficiente de un determinado cargo o puesto de trabajo. Según su el dominio o área de aprendizaje las competencias laborales se clasifican en:

Cognitivas: Son los conocimientos teóricos y conceptuales de una determinada área, indispensables para ejercer una función de trabajo. Equivalen al saber.

Actitudinales: Son las predisposiciones, intenciones, creencias y valores éticos y morales, que acompañan a cualquier tipo de competencia laboral, es decir, se

manifiestan de forma simultánea y permanente en cualquier situación de trabajo individual o en equipo. En esta área se incluyen las competencias interpersonales y son equivalentes al saber ser y saber convivir.

Sistema de adiestramiento basado en competencias

Los procesos de adiestramiento van siempre asociados a procesos de cambio y por tanto, dirigidos a preparar a los miembros de la organización para lograr el estado cualitativamente superior que se quiere alcanzar. Esto implica la necesidad de desarrollar nuevas aptitudes, habilidades, destrezas y conocimientos, lo cual le será de gran utilidad tanto a los trabajadores como a la organización.

El propósito de desarrollar un sistema de adiestramiento basado en competencias es promover un adiestramiento estructurado para alcanzar la capacidad de todos los requisitos de la posición o cargo para el cual el personal ha sido contratado, esto permite identificar a los empleados que tienen potencial para avanzar con una base sólida, permitiéndoles progresar hasta su máximo potencial con un comportamiento eficiente, efectivo y éticamente responsable, para que estén en completa armonía con su ambiente de trabajo y las responsabilidades a su cargo.

El sistema de adiestramiento basado en competencias juega un papel principal, ya que, se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. En toda organización, el recurso humano es el elemento fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas planteadas, es por ello que la organización debe apoyarlos a lograr un desempeño superior, esto generara ganancias para ambas partes. Para David McClelland (1973), “el desempeño superior no viene de la mayor inteligencia sino de un conjunto de atributos personales, de experiencias, conocimientos y destrezas que caracterizaban a quienes lograban mejores resultados con su trabajo”. Según, OIT/Cinterfor tanto las

organizaciones como los trabajadores obtienen una serie de beneficios con el sistema de adiestramiento basado en competencias. (Ver cuadro N° 2)

Cuadro N° 2: Beneficios del adiestramiento basado en competencias

Beneficios que obtiene un trabajador del adiestramiento y desarrollo basado en competencias: según, OIT/Cinterfor	Beneficios que obtiene una empresa de la formación basada en competencias: según, OIT/Cinterfor
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se aclara notablemente el panorama para la selección de personal el cual puede fundamentarse, ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Algunas empresas, que cuentan con sistemas de competencia laboral, han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribuye a que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ayuda a las empresas a encontrar los trabajadores calificados que necesitan.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El desarrollo de competencias pertinentes y su utilización eficaz conducen a mejores niveles de productividad y competitividad.

Fuente: OIT/Cinterfor. Adaptado por A. Armas; A. Pérez; J. Santos (2015)

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Es el conjunto de acciones destinadas al describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizó el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema en estudio, al respecto Fino y Camacho (2008:60) “el marco metodológico está referido al “como se realizara la investigación, muestra, tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnica e instrumentos para la recolección de datos, validez, confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos”.

Naturaleza de la investigación

Según Bisquerra (2004:45) “la comprensión, la descripción, el registro, interpretación, interrelación y análisis del fenómeno actual tal como se presenta y se conduce”. Distinguir la naturaleza de la investigación es importante en la ocasión de aplicación metodológica, que más se adecúe a la direccionalidad y orientación dirigida al fenómeno que se quiere conocer e indagar a los fines de expresar criterios analíticos en torno al mismo y ofrecer soluciones viables en referencia a una problemática existente. En este contexto priva la observación de los hechos tomados de la realidad.

El trabajo desarrollado se realizó bajo el contexto de una investigación de tipo descriptiva, la cual Fidias (2012:24) “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

La investigación es descriptiva ya que esta trata de informar acerca del problema objeto de estudio, haciendo en primer lugar una descripción y posteriormente en este caso, permite orientar el análisis a profundidad del sistema de adiestramiento basado en competencias.

En este sentido, el estudio se abordara desde un enfoque cualitativo y cuantitativo apoyado en un modelo de Campo, el cual, según Palella y Martins (2010) define:

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables, estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (p.88).

El estudio está basado en un modelo de campo, porque los datos de interés se recogieron en forma directa a la realidad, garantizando un mayor nivel de confianza en la obtención de información para el desarrollo del tema.

Estrategias Metodológicas

Según Delgado; Colombo y Orfila (2013:52) “debe explicarse con el mayor detalle posible los caminos transitados en su desarrollo, destacando la manera como fueron apreciados los distintos factores, dimensiones, indicadores, y descriptores que soportan la investigación”.

Para hacer posible el desarrollo de la investigación, fue necesario un primer paso donde se procedió a: Identificar la organización objeto de estudio realizando una visita preliminar al sitio, en este caso a la empresa del sector alimentos ubicada en el Estado Carabobo, para indagar sobre sus necesidades, priorizar y delimitar el estudio, por lo tanto, se ejecutó una revisión bibliográfica sobre la respectiva línea de

investigación, con la finalidad de complementar un poco más los conocimientos sobre la misma, y así plasmar los objetivo. Luego, se señaló la importancia de la investigación a partir de la justificación.

Por otro lado surge, un segundo pasó en el que se procedió a: Indagar referencias bibliográficas de estudios realizados previamente, estos comprenden los denominados antecedentes de la investigación, posteriormente se recurrió a investigar referentes teóricos que sustentan el presente estudio, encontrando en ello el el modelo de competencias de Alles Martha (2002) con su diccionario de competencias, los cuales enriquecieron el tema de estudio, para luego, especificar las bases teóricas de la investigación referente a sistemas de adiestramiento y competencias, el modelo de competencias de McClelland(1973), modelo de competencias de Mertens (1997), modelo de competencias de Spencer (1998).

Una vez realizados los pasos anteriores, se estableció el marco metodológico del estudio, en el que se procedió a: Establecer la naturaleza de la investigación, donde se determinó el tipo de investigación, la cual es descriptiva con un enfoque cualitativo y cuantitativo apoyado en un modelo de campo, para seguidamente diseñar los cuadros técnicos metodológicos correspondientes, esto permitió el acercamiento a la realidad objeto de estudio, mediante diferentes elementos que componen el cuadro, entre los que se encuentran: El objetivo general, la dimensión, definición, indicadores, ítems, instrumento y fuente. Consecutivamente se precedió a delimitar la población y muestra a estudiar, para inmediatamente establecer el instrumento de recolección de datos, con el cual se determinó realizar una entrevista estructurada para la Coordinadora del departamento de Recursos Humanos, generando respuesta al primer objetivo específico y un cuestionario tipo escala de Likert para los Trabajadores y otro para los Supervisores obteniendo a través de las respuestas identificar las fortalezas y debilidades que posee el sistema de adiestramiento basado en competencias correspondiente a nuestro segundo objetivo, por último se identificó

oportunidades de mejoras para la organización en el sistema de adiestramiento basado en competencias dando respuesta al tercer objetivo de la investigación.

Cuadro Técnico Metodológico (continuación)

Objetivo General: Analizar el sistema de adiestramiento basado en competencias, en el área empaque de planta beneficio en una empresa del sector alimentos ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Planificación del Sistema de Adiestramiento Basado en Competencias.	Se refiere a la toma de decisiones anticipadas a hechos, son pasos a seguir para lograr los objetivos propuestos, constituye una función fundamental en la elaboración de planes, programas, establece metas y medios para alcanzarlas.	*Métodos	*Cursos o Talleres que detecta la DNA. T(10), S(6),C(6;7;8;9) *Cursos o Talleres relacionados con competencias de Esmero. T(11) * Cursos o Talleres sobre competencias de Relaciones Interpersonales. T(12) * Cursos o Talleres sobre competencias de Seguridad y Salud. T(13) *Curso en puesto de trabajo. T(14)	Entrevista	*Coordinador de RRHH
		* Proveedor	*Cursos sobre conocimientos, habilidades y destrezas que requiere el cargo. T(15) *Contenido del curso motivan su aprendizaje. T(16), C(10;11;12) *Estrategias del curso motivan su aprendizaje. T(17)	Cuestionario	*Personal del área de empaque

Fuente: Armas, A; Pérez, A y Santos, J. (2015)

Descripción: T: Trabajadores; S: Supervisor; C: Coordinador

Cuadro Técnico Metodológico (Continuación)

Objetivo General: Analizar el sistema de adiestramiento basado en competencias, en el área empaque de planta beneficio en una empresa del sector alimentos ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Ejecución del Sistema de Adiestramiento Basado en Competencias.	Es un proceso que necesita principalmente del liderazgo y la comunicación para llevar a cabo los planes y programas establecidos en la planificación para así lograr éxito en los resultados y obtener empleados competitivos.	Antes	*Invitaciones para participar en cursos o talleres. T(20), S(7),C(15)	Entrevista	*Coordinador de RRHH
		Durante	* Facilitador domina el tema del curso. T(18)		
		Después	* Facilitador satisface sus expectativas. T(19) *Sondean sus opiniones durante el desarrollo del curso. T(21), C(16)	Cuestionario	*Personal del área de empaque

Fuente: Armas, A; Pérez, A y Santos, J. (2015)

Descripción: T: Trabajadores; S: Supervisor; C: Coordinador

Cuadro Técnico Metodológico (continuación)

Objetivo General: Analizar el sistema de adiestramiento basado en competencias, en el área empaque de planta beneficio en una empresa del sector alimentos ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Instrumento	Fuente
Evaluación del Sistema de Adiestramiento Basado en Competencias.	Consiste en un proceso de retroalimentación tanto para el evaluado como para el evaluador. La evaluación se debe realizar continuamente, y en ella el evaluador debe ser objetivo e imparcial identificando con esto que el aprendizaje obtenido mejoren las competencia del participante.	Evaluación de Adiestramiento	* Evaluación de adiestramiento. T(22), S(8), C(17)	Entrevista	*Coordinador de RRHH
		Análisis de Resultados	*Aprendizaje obtenido en curso o talleres. T (23), S(10)		
		Proceso de retroalimentación	*Retroalimentación luego de cada curso. T(24), S(9),	Cuestionario	*Personal del Nivel Operativo
		Mejoras en los Sistemas	* Mejora en las competencias luego de participar en los cursos. T(25),C(18)		

Fuente: Armas, A; Pérez, A y Santos, J. (2015)

Descripción: T: Trabajadores; S: Supervisor; C: Coordinador

Población

Según Arias (2006:81) “la población o términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esto queda delimitado por el problema y por los objetivos del estudio”.

La población que sirvió de base para la investigación estuvo compuesta por los trabajadores que laboran en el área de empaque de la empresa objeto de estudio, un total de noventa y siete (97) pertenecientes a la misma.

Muestra

Según Balestrini (2006:141) “una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible”.

La muestra seleccionada para la realización del presente estudio fue casual o incidental, la cual, según López (2006:7) “se trata de un proceso en el que el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población”. Debido a que el diagnóstico previamente realizado determinó que estos Trabajadores son los de más fácil acceso en la organización y con mayor necesidad en el tema objeto de estudio, la cual fue seleccionada intencionadamente por la antigüedad de los trabajadores siendo la muestra de treinta y dos (32) los cuales pertenecen a un área denominada empaque, cuyos cargos son Ayudantes Generales. Con dos Supervisores en el área que también fueron tomados como muestra.

Se tomó en cuenta un Coordinador de Recursos Humanos para realizar la entrevista ya que la misma es la encargada del departamento de Adiestramiento.

Técnicas e Instrumento de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son las distintas formas de obtener la información. De tal manera Arias (2006:67,69) “asegura que las técnicas de recolección de datos son "el procedimiento o forma particular de obtener datos o información". Y el instrumento "es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información".

En este segmento se especificó las técnicas empleadas para la recolección de información, las cual fueron aplicadas a la muestra seleccionada enfocada desde un punto de vista metodológico. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron como instrumento la entrevista estructurada y el cuestionario lo cual fue objeto de validez, ya que esta técnica por su naturaleza requirió de la aprobación de diferentes expertos, para su posterior aplicación. (Ver anexo A). De donde el primero en utilizarse, fue la entrevista que consistió en una serie de preguntas estructuradas en materia del sistema de adiestramiento basado en competencias, es reconocida y de renombre por lo tanto no requiere de validez adicional, ya que es un modelo aplicado en diversas empresas y organizaciones, de lo cual resalta la confiabilidad y validez de la misma. (Ver anexo B)

Según Arias (2006:73) “la entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación (cara a cara), entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”.

La entrevista se presenta de diferentes modalidades, siendo la más adecuada para esta investigación la entrevista estructurada o formal. La cual para Arias (2006) es:

La que se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado. En este caso, la misma guía de entrevista puede servir como instrumento para registrar las respuestas, aunque también puede emplearse el grabador o la cámara de video. (p.73).

En segundo lugar y por la naturaleza de la investigación, el siguiente instrumento de recolección de información fue el cuestionario, uno diseñado en veinte cinco (25) ítems dirigido a los Trabajadores del área de empaque y otro con diez (10) ítems aplicado a dos Supervisores de la misma área con cinco opciones de repuestas nunca, pocas veces, algunas veces, la mayoría de las veces, siempre, a fin de diagnosticar el proceso actual de sistema de adiestramiento basado en competencias en la empresa de alimentos. (Ver anexo B). De tal manera se toma en cuenta por Arias (2006:74) “la modalidad de encuesta que realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de pregunta”.

Validez y confiabilidad

Validez

La aplicación de todo instrumento de recolección de datos, sea cual sea su tipo o naturaleza, debe precisar de la validez y confiabilidad del contenido, a fin de garantizar la obtención adecuada de la información a recolectar. Que la misma será validada por tres (3) expertos, los cuales son: dos especialistas en materia de adiestramiento de recursos humanos y un estadista.

Para entender un poco o referente a la Validez, Bisquerra (2004) plantea:

El proceso de validación a juicio de expertos, es el más comúnmente aplicado, debido que las observaciones y postulados, expresados por los evaluadores aportan a la

estructura, contenido, pertinencia, redacción entre otros del instrumento que se aplica en la recolección de datos. (p.98).

Es por esto que los instrumentos que fueron validados constan de un cuestionario de preguntas cerradas, las cuales fueron sometidas a la evaluación y validación de varios expertos, posterior a su aprobación fue aplicado a la muestra sujeta al estudio.

Confiabilidad

En relación a la confiabilidad Bisquerra (2004:107) “la confiabilidad de un instrumento de medición es cuando permite determinar que el mismo, mide lo que se quiere medir y aplicado varias veces indique el mismo resultado en torno a las variables seleccionadas a ser medidas”.

La confiabilidad de un instrumento de recolección de datos se puede expresar numéricamente a través del llamado coeficiente de confiabilidad, el cual oscila entre cero (0) y más de uno (+1), es decir, perteneciente al intervalo cerrado (0,1), esto según lo interpretado de lo señalado por Chourio (2006:189) “existe una fórmula para calcular confiabilidad de un instrumento de recolección de datos que tenga más de dos alternativas de solución o respuesta”, esta es la de Alfa de Cronbach, que a continuación se menciona:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] =$$

Palella y Martins (2004), exponen sobre el Alfa de Cronbach:

Mide la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los items, entendiendo por tal el grado en que los items de una escala se correlacionan entre sí. El Coeficiente Cronbach se

utiliza para evaluar la confiabilidad a partir de la consistencia interna de los items. El alfa de Cronbach varía entre 0 y 1 (0 es ausencia total de consistencia, y 1 es consistencia perfecta). (p. 154).

A continuación se muestra un cuadro con los rangos y dimensiones de acuerdo a lo mencionado en (obj.cit):

Cuadro N° 4. Criterios de Decisión para la Confiabilidad de un Instrumento, según Alfa de Cronbach.

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81-1	Muy Alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Media
0,21-0,40	Baja
0-0,20	Muy Baja

Fuente: Palella y Matins (2004)

Luego de realizar la confiabilidad, el instrumento aplicado a los Trabajadores arrojó como resultado un rango de 0,91 con una dimensión muy alta de confiabilidad y el de los Supervisores reflejó una dimensión alta de confiabilidad con un rango de 0,74.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Presentación de resultados

En el presente capítulo se muestra el análisis e interpretación de datos el cual es obtenido a través de la aplicación de tres instrumentos, dos cuestionario y una entrevista de recolección de información, que busca indagar los objetivos dirigidos a analizar el sistema de adiestramiento basado en competencias, en el área empaque planta beneficio de una empresa del sector alimentos, ubicada en Valencia Estado Carabobo.

El mismo estuvo dirigido a treinta dos (32) Trabajadores, un (1) Coordinador de Recursos Humanos y dos (2) supervisores del área estudiada, seleccionados bajo la orientación y ubicación de los investigadores, una vez aplicado el instrumento, la información fue procesada y tabulada de acuerdo a las categorías diseñadas, para lo cual se implementó el uso de gráficos a través de cuadros representativos comparando las preguntas de los Trabajadores y Supervisores referentes a la misma fase del sistema de adiestramiento, permitiendo realizar posteriormente el análisis e interpretación descriptiva de la información y resultados de los objetivos.

Con respecto a esto, Delgado de Smith, Colombo y Orfila (2002), señalan que:

El análisis e interpretación de los datos corresponde a la última fase del proceso de investigación y en el mismo se explana todo un conjunto de argumentos tendentes a dilucidar aspectos inherentes al alcance de cada uno de los objetivos propuestos por el sujeto examinador. (p.82).

En consecuencia, se considera necesario responder a los objetivos planteados por la investigación los cuales fueron: Describir el sistema de adiestramiento basado en competencias; Identificar las debilidades y fortalezas el sistema de adiestramiento

basado en competencias; e Identificar oportunidades de mejora para el sistema de adiestramiento basado en competencias.

Por lo tanto, se presentan los resultados obtenidos en el proceso de investigación en función de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, con el fin de dar respuestas a los objetivos planteados. Empezando con una entrevista estructura que nos permitió dar respuesta al objetivo 1 (Ver cuadro N° 5), también se elaboraron 25 preguntas en el primer cuestionario aplicado a los Trabajadores; en el segundo cuestionario aplicado a los Supervisores se elaboraron 10 preguntas cuyos cuadros y gráficos se encontraran presentados de la siguiente manera:

- ✓ Divulgación del sistema de adiestramiento basado en competencia: Gráficos 1 y 2.
- ✓ Fase 1 Diagnostico de necesidades adiestramiento: Gráficos 3 y 4.
- ✓ Fase 2 Planificación: Gráficos 5, 6 y 7.
- ✓ Fase 3 Ejecución: Gráficos 8 y 9.
- ✓ Fase 4 Evaluación: Gráficos 10 y 11.

Objetivo 1. Describir el sistema de adiestramiento basado en competencias, en el área empaque planta beneficio de una empresa del sector alimentos, ubicada en Valencia Estado Carabobo.

Cuadro N° 5 Análisis de la Entrevista

Indicador Pregunta	Entrevistada	Bases teóricas “Soporte”
<p>Competencias</p> <hr/> <p>¿Cómo es el proceso de DNA basado en competencia en la organización?</p>	<p>Principalmente realizamos un diagnóstico de necesidades de adiestramiento que está clasificado por las competencias de los roles dentro de la organización, rol ejecutor, rol supervisorio y rol gerencial, partiendo las competencias por cada uno de los roles que tenemos. Una vez que aplicamos los instrumentos, estos nos indican cuales son las necesidades de formación que requiere el personal de acuerdo a las competencias de rol que ellos ejecutan y la prioridad, entonces, clasificamos la prioridad, primer trimestre, segundo trimestre, tercer trimestre y cuarto trimestre, si es prioridad alta la acción se debe realizar en el primer trimestre, si es baja en el cuarto trimestre del año. Las competencias del rol parten de cada descripción de cargo.</p>	<p>Rey de Polanco (2013) expresa que el desarrollo del modelo de competencias “ representa una fase fundamental, dedicada a la construcción del diccionario de competencias de la organización y la construcción de perfiles de cargo /rol, todo ello levantado en sesiones de trabajo con apoyo de equipos de dirección y/o panel de expertos, quienes se encargan de definir competencias organizacionales, es decir esas competencias técnicas que deben estar presentes todos los miembros de la organización, así como el nivel de dominio en cual deben estar presentes.</p>
<p>Interpretación: La coordinadora de RRHH, expreso La organización define las competencias por roles para cada nivel, lo que les resulta factible. Este proceso tiene como fin cubrir la brecha entre las competencias actuales de los trabajadores y las que deben tener para el puesto.</p>		

<p>Etapas de la D.N.A</p> <p>Aplican instrumento DNA basado en competencias al personal del área de Empaque</p>	<p>No, solo nómina mensual, a los obreros no porque primero las actividades de ellos son muy rutinarias y son muy básicas, sin embargo, nosotros tenemos otros planes de formación con ellos que los realizamos a través de charlas cortas para ir fortaleciendo sus valores y todos los procedimientos por cada uno de los departamentos. Evaluamos el desempeño de las personas denominadas mano de obra clasificada, que son distintas ya que son calificados.</p>	<p>Silva (2011) “el instrumento de detección de necesidades de adiestramiento está representado por un formato en el cual el supervisor vaciará toda la información requerida, éste permitirá visualizar el tipo de entrenamiento requerido por su personal”. (En línea).</p>
<p>Interpretación: Las organizaciones que deseen ser competitivas y perdurar en el tiempo deben contar con individuos adiestrados, capacitados y competentes que unan sus esfuerzos y contribuyan positivamente al logro de las metas y objetivos propuestos en sus diferentes áreas de trabajo, de allí que se le debe dar la importancia que merece cada uno de los trabajadores y mas al personal operativo quienes son la fuerza laboral de la organización.</p>		
<p>La DNA contempla los conocimientos necesarios para los cargos</p>	<p>Si, los clasificamos por general, específicos y habilidades requeridas, ya que nuestro modelo de competencias es un híbrido con base fundamentada en el modelo de Martha Alles que nosotros mismos creamos, de hecho, tenemos nuestro propio diccionario de competencias.</p>	<p>Chiavenato (2002) dice que el adiestramiento es: “un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñarse eficientemente en sus puestos de trabajo”. (p. 112).</p>
<p>Interpretación: El modelo de competencias que tiene la organización en estudio, es un híbrido del modelo de Martha Alles, el cual adaptarán a sus necesidades y en el cual si contempla los conocimientos necesarios. Si lo aplicaran a su personal obrero seria un proceso de enseñanza- aprendizaje que les permitiera adquirir y/o desarrollar conocimientos, a fin de que se logre un excelente desempeño en su cargo.</p>		

<p>La DNA contempla las habilidades necesarias para los cargos</p>	<p>Habilidades, las tenemos clasificadas como habilidades simplemente y habilidades supervisoras, dependiendo del cargo y enmarcado a las competencias por cada uno de los roles.</p>	<p>Gómez C. (1999) dice que el adiestramiento “Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo como por ejemplo: desarrollo de habilidades, cambio de actitud ante ciertas situaciones, entre otros”.</p>
<p>Interpretación: La organización en estudio, se centra basicamente en cumplir con los roles que establecieron en su modelo de competencias, el cual solo les permite clasificar las habilidades, mas no a ayudar a su personal a desarrollarlas.</p>		
<p>La DNA contempla las destrezas necesarias para los cargos</p>	<p>Destrezas no porque es implícito, muchos autores definen habilidades y destrezas por separado, pero para nosotros por sinónimo es lo mismo.</p>	<p>Para Rey de P, (2013:70), las necesidades de adiestramiento son: “cualquier carencia de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes del trabajador respecto al perfil de su cargo actual”.</p>
<p>Interpretación: Para la organización en estudio las destrezas no son significativas, las asocian a las habilidades. Pero destrezas y habilidades no siempre son lo mismo, en el caso del personal obrero se debería tener en consideración este termino.</p>		
<p>Métodos</p>	<p>Utilizamos cursos in company, es decir, internos en los cuales las personas que están capacitadas, con potencial, talento, que dominen un tema y que laboran dentro de la organización nos dan formación o extra muro que es una actividad abierta, donde las entidades didácticas ofrecen las actividades y nosotros postulamos candidatos.</p>	<p>Rodríguez (2001:169) expresa que, “los métodos de capacitación se entienden como un conjunto de estrategias, procedimientos, dirigidos a proporcionarle al empleado, los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para el desempeño eficiente de su cargo presente y futuro, previa detección de las necesidades de las mismas”.</p>
<p>Qué métodos utilizan para la formación basada en competencias</p>		

<p>Interpretación: Mayormente la organización imparte acciones formativas internas, con facilitadores internos, ya que, cuentan con personal calificado e instalaciones adecuadas. Solo en algunas ocasiones realizan actividades externas, pero no son frecuentes.</p>		
<p>Cómo es el proceso de planificación del adiestramiento basado en competencias</p>	<p>Por ejemplo, nosotros aún estamos trabajando con insumos del año 2014, ya que es mucha información y no se ha podido cubrir, aparte que la situación económica actual no nos da para cubrir todos los planes de formación, nosotros que hacemos, pues ubicamos toda esta información en una base matriz por departamento, por persona, indicando cuales son las necesidades requeridas y por prioridad. Entonces en el primer trimestre nos abocamos a las prioridades altas, que ocurre, que en el desarrollo de la formación pueden existir requerimientos especiales que no están en DNA entonces, nosotras también la incluimos en la planificación, la cual realizamos bimensual, se aprueba y se ejecuta.</p>	<p>Terry (1986:198) “la planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”.</p>
<p>Interpretación: Se podría decir que en la organización se hacen los esfuerzos para tener un control de la planificación de las acciones formativas, sin embargo, expresan que por diversas situaciones no han podido tener su planificación al día, pero igual tratan de ir cerrando brechas a medida que pueden.</p>		
<p>Planifican el adiestramiento en función de las necesidades detectadas</p>	<p>En el caso de los empleados si, trabajamos en base al DNA, pero en el caso de los obreros no, nosotros les realizamos planes de formación muy básicos y de acuerdo a lo que consideremos que requieren.</p>	<p>Chiavenato I (2002) plantea que: Una vez inventariadas y determinadas las necesidades de entrenamiento, se procede a la planificación del adiestramiento, sistematizada y fundamentada en aspectos, que deben analizarse durante la detección de necesidades de adiestramiento”.</p>

<p>Interpretación: La organización se esmera por tener una adecuada planificación para las acciones formativas de sus empleados, dejando a un lado la planificación de acciones formativas de su fuerza laboral, alegando que su nivel es muy básico y por ello, la misma organización imparte los cursos que consideran.</p>		
<p>Cada cuanto realizan estos planes de formación</p>	<p>Tratamos de que sea semanal, aunque este año ha sido atípico, debido a la inflación y los altos costos, más que todo para el caso de los obreros les dictamos charlas de seguridad internas, y aprovechamos charlas gratuitas que nos invitan.</p>	<p>Chiavenato (1999:26) “la planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa.”</p>
<p>Interpretación: La organización actualmente no realiza acciones formativas continuamente, debido a los altos costos, lo que genera apatía, pérdida de calidad, productividad y que el personal actualmente no este capacitado.</p>		
<p>Proveedor</p> <p>Cómo seleccionan las entidades didácticas</p>	<p>Son tres criterios mejor costo, mejor producto y el mejor servicio, entonces por políticas de la empresa debemos presentar tres presupuestos con los tres criterios. Normalmente trabajamos con entidades de renombre como fundamental, global 3000, la que ofrezca mejor producto, particularmente trabajamos con fundamental desde el año 2000 ya que es la entidad didáctica más grande que hay en el estado Carabobo, tiene una gama amplia de productos, y nos ha ofrecido el mejor costo, excelente calidad, servicio, a nivel de resultados y contenido son unos de los más preparados.</p>	<p>Rey de Polanco (2013:140) “buena parte del éxito del programa tiene que ver con el trabajo realizado por el proveedor de la capacitación y no se refiere únicamente a las empresas o entidades educativas con los cuales se realizan los convenios de formación”.</p>

Interpretación: La organización ha tenido buenas experiencias con entidades didacticas de renombre, especialmete afirman trabajar con fundamental desde hae años, ya que se basan en que son los que tienes mejores precios, productos y servicio.

<p>Como analizan los diseños instruccionales para formar competencias</p>	<p>Eso no lo hacemos, o sea, el diseño instruccional nos lo envía la entidad didáctica y lo adecuamos al requerimiento que necesitamos, si la acción formativa es interna, tomamos el diseño instruccional que está en el libro de la profesora Nerza Rey de Polanco, el cual es muy fácil de aplicar, entonces, toda la información que nos suministra el facilitador interno nosotros la colocamos allí y lo adecuamos, ejemplo: los objetivos, el alcance, la aplicabilidad, los recursos, resultados.</p>	<p>Para, Rey d Polanco (2013:129) “puede ser definido como un proceso sistemático, planificado y estructurado que genera especificaciones instruccionales por medio del uso de teorías instruccionales y teorías de aprendizaje, para asegurar la calidad del aprendizaje y el logro de los objetivos planeados”.</p>
<p>Ese diseño instruccional les ha resultado</p>	<p>Mmm que ocurre, pues, cuando realizamos la matriz ya tenemos todos los objetivos y contenidos que aplicamos acá. Como es una alineación básica lo que le demos va a estar bien, va a ser ganancia, ya que ellos no tienen la información, no tienen la información formal, tenemos un personal que está calificado, que es estudiado y tenemos un personal que es empírico que se formó acá y cualquier información que tú le suministres le va a servir de mucho porque no lo tenía como esa estructura pero, sin embargo, el diseño instruccional es de apoyo porque por medio de él tú vas a validar si se cumplieron o no los objetivos, si lo que está planteado como acción formativa es lo que tu realmente requieres, porque puede ser que tu</p>	<p>Para, Bruner (1969) el diseño instruccional se ocupa de la planeación, la preparación y el diseño de los recursos y ambientes necesarios para que se lleve a cabo el aprendizaje.</p>

	<p>mentalmente te diseñes una actividad y cuando realmente se realiza y tu evalúas ves que no se cumplieron los objetivos porque no hubo una previa planificación de lo que tú querías formar. ¿Cómo hacemos nosotros con las entidades didácticas?, les decimos queremos esto, esto y esto, y eso es lo que realmente se debe dar, no se puede dar más nada, entonces, ellos diseñan el formato a nuestro requerimiento, de no ser así sería un gasto no una inversión.</p>	
<p>Interpretación: En cuanto al diseño instruccional no han creado uno propio, por lo que dependen del que diseñe la entidad didáctica para poder adecuarlo a sus necesidades. Aunque alegan que cualquiera estaría bien en el caso de los obreros, ya que cualquier capacitación que se les imparta estaría bien, debido a que es un personal empírico. La organización debería considerar que en gran parte el éxito de una acción formativa depende de un adecuado diseño instruccional.</p>		
<p>¿Cómo es la logística de las acciones formativas?</p>	<p>Nosotros tenemos un check list, allí tenemos tres fases el antes, durante y después, en los que debemos enviar invitaciones con anticipación, verificar que los salones, aires acondicionados, equipos audiovisuales, iluminación, estén en condiciones, tenemos que garantizar los materiales de apoyo, refrigerios, material didáctico, aplicar la evaluación, debemos hacer todo lo humanamente posible para que el personal asista.</p>	<p>Ander y Egg (2003:147) “es el proceso en el cual se ejecuta lo establecido en la planificación partiendo de los resultados obtenidos en la investigación, se pretende alcanzar los objetivos propuestos”.</p>
<p>Interpretación: La parte de la logística es de suma importancia ya que a través de esta se debe verificar que todo lo planificado se cumpla y se de una acción formativa efectiva.</p>		

<p>Antes, Durante y Después</p>	<p>A los supervisores y empleados, con mínimo cuatro días de anticipación, a los obreros no ya que, las charlas son básicas y no requiere de tanto protocolo, generalmente se les informa el mismo día para que asistan.</p>	<p>Para Rey de P. (2013:60), “Su misión es la puesta en acción e implementación de los planes”.</p>
<p>¿A quién le envían invitaciones y con cuanto tiempo de anticipación?</p>		
<p>Interpretación: Enviar las invitaciones al personal encargado con anticipación asegura la mayor asistencia a la acción formativa de lo contrario existiría un desconocimiento del mismo.</p>		
<p>Como es la programación para la ejecución de los cursos o talleres</p>	<p>Va a depender de la prioridad y si tenemos requerimientos especiales. Esto es muy dinámico, quiero ver la primera empresa que lleve una planificación exacta. Nosotros hicimos una planificación el mes pasado y se cumplió, pero siempre hay acciones formativas que se deben incorporar como les indique por requerimientos especiales.</p>	<p>El Plan de Ejecución según Cerda (1999:33) “se trata de formular mediante un esquema el desarrollo en función del tiempo, de la movilización de los requisitos Materiales, Humanos, Técnicos, Institucionales y Financieros”</p>
<p>Interpretación: La organización no cumple a cabalidad las fases de la ejecución del adiestramiento, ya que no envían invitaciones a su personal obrero con anticipación si no que los llaman repentinamente. No planifican adecuadamente, por lo tanto en la ejecución no son muy precisos, alegan que no son la única empresa con estas dificultades para llevar una planificación exacta.</p>		

<p>Indíquenos en el caso de los trabajadores del nivel operativo como es la ejecución de las acciones formativas</p>	<p>Te explico, el nivel de ellos es extremadamente básico, tan básico que no podemos llevarlos a actividades sofisticadas, normalmente el tipo de formación que les damos es de valores y seguridad industrial, que son las que más les pudieran servir.</p>	<p>Chiavenato (2000), señala que la ejecución es un proceso activo, donde es necesario la motivación, el liderazgo y la comunicación, como elementos para obtener las metas y objetivos propuestos. Proceso que aplicado a la investigación puede favorecer el logro eficaz y eficiente del producto investigativo, logrando la producción de conocimiento en correspondencia con las exigencias del contexto social.</p>
<p>Interpretación: La organización no invierte tiempo ni capital en acciones formativas para su personal obrero, debido a lo que textualmente refleja la cordinadora de RRHH. Si las organizaciones hoy en dia valoraran mas el talento humano y no hicieran acepción de personas, seguramente tuvieran mayor éxito.</p>		
<p>Los Trabajadores demuestran interés en participar en las acciones formativas</p>	<p>Si, de hecho ya nosotros creamos una cultura donde ellos llegan incluso antes de la hora para agarrar los mejores puestos, las ultimas entidades han dado resultado, ¿Cómo lo comprobamos?, los trabajadores llenan un formato de compromiso de aprendizaje en el que ellos se comprometen a que lo que aprendan en la acción formativa lo deben aplicar a su puesto de trabajo, es un poco para evaluar el retorno de inversión y demostrarle a las personas que no han participado que realmente la formación que estamos brindando ha generado un cambio.</p>	<p>Rebollo y Martí (2002:16) señalan que “la participación no es una finalidad en sí misma sino un medio para conseguir algo, advierten que debe ser comprendida como un derecho y no como un mero cumplimiento formal”.</p>
<p>Interpretación: Los trabajadores si demuestran interes en participar en las acciones formativas, lo que la organización debería aprovechar par lograr que ellos absorban el mayor aprendizaje.</p>		

<p>Sondean la opinión de los facilitadores y participantes sobre el desarrollo de las actividades</p>	<p>Sí, es muy importante porque ahí es donde vas a saber cuáles son las mejoras, por ejemplo si un participante nos dice que el facilitador ha hecho comentarios negativos de la empresa, o les indico algún procedimiento que no sea correcto, que este fuera de la ley, esto es importante, de hecho hemos vetado muchos facilitadores por estos casos, es muy delicado y debemos escuchar la voz, si yo realizo una acción formativa solo por cumplir con las horas de formación que me establece la ley y no valido lo que la organización necesita o requiere, solo generare un gasto para la empresa y no existirán mejoras.</p>	
<p>Interpretación: Si, la organización toma en cuenta las opiniones de los asistentes a las acciones formativas, estan al pendiente para realizar acciones de mejora.</p>		
<p>Evaluación del adiestramiento</p>	<p>Nosotros tenemos un formato de satisfacción, pero no nos da una profundidad de que si se cumplieron o no los objetivos, ya que tiene satisfecho, no satisfecho y requiere mejorar, es una escala bien cerrada que esta para todos los niveles desde el más básico hasta el nivel más alto, sin embargo, hay otros formatos de evaluación de adiestramiento que a partir del año que viene comenzaremos a trabajar, hasta ahora trabajamos con la evaluación de reacción.</p>	<p>Chiavenato (2009), asegura que la evaluación: Es un proceso dinámico que incluye al evaluado y al gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual, ya que es un medio que permite localizar problemas de supervisión, de integración de personas, adecuaciones a los cargos y falta de entrenamiento. (p.243).</p>
<p>Cómo realizan la evaluación del adiestramiento basado en competencias</p>		

Interpretación: La coordinadora de RRHH asume que el formato de evaluación que posee la organización no es el más adecuado para saber si se cumplieron o no los objetivos. Sin embargo, asegura que se implementaran mas adelante otro tipo de formatos que les permita obtener una mejor realimentación.		
Proceso de Retroalimentación	Cada jefe se reúne con su equipo para validar lo que se aprendió o las cosas que pudiéramos estar implementando, pero ya se hace interno y ellos nos pasan la información, pero llevar así como un histórico no lo llevamos pero sería interesante llevarlo.	Gilbert en 1978, citado por Bernárdez (2006:5) establece el feedback o la realimentación como: “uno de los factores claves que deben analizarse cuando se plantea la necesidad de mejorar el desempeño de una persona o un equipo”.
Establecen retroalimentación general a través de reuniones luego de cada acción formativa		
Interpretación: La organización como tal no pone en practica los procesos de retroalimentación, si no que los realiza por medio de los supervisores, los cuales se reunen con su personal a cargo para conocer sus apreciaciones. Asumen no llevar un control exacto de esto, lo cual es de gran importancia, debido a que alli es donde se conocen si se cumplieron o no los objetivos.		
Mejora en los sistemas	Si, ¿cómo te lo puedo demostrar? con los compromisos de aprendizaje, nosotros realizamos unas jornadas mensuales donde ellos vienen y entregan sus compromisos ya con resultados donde explican; antes realizaba las cosas de esta manera, ahora de esta otra, y como resultado tienen que maximizan el tiempo, tienen información más viable, confiable, obtienen mejor comunicación con su equipo de trabajo.	Kabboul (1994:13), define el Mejoramiento de los sistemas “como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado”.
Existe mejora en los sistemas y procedimientos organizacionales luego de las acciones formativas		
Interpretación: La organización considera con el sistema de adiestramiento que llevan, si han existido mejoras en sus procesos, que han obtenido resultados por parte de los trabajadores y han mejorado sus tiempos.		

Instrumentos. Cuestionario Trabajador - Supervisor

A continuación se muestran los resultados obtenidos luego de aplicar el cuestionario a los Trabajadores y Supervisores del área empaque de planta beneficio, los cuales nos ayudaron a ratificar el objetivo uno y dar respuesta al objetivo dos.

Cuadro N°6: Divulgación del Sistema de Competencias

Ítems	TRABAJADORES	Ítems	SUPERVISORES
1	Le informan sobre las competencias del rol ejecutor que requiere su cargo	1	Sabe usted sobre las competencias del rol ejecutor
2	Sabe usted que es la competencia de Esmero		
3	Sabe usted que es la competencia de Relaciones Interpersonales		
4	Sabe usted que es la competencia de Orientación hacia la Seguridad y Salud		
5	Usted sabe sobre los conocimientos, habilidades y destrezas que requiere su cargo		

Gráfico 1: Trabajador

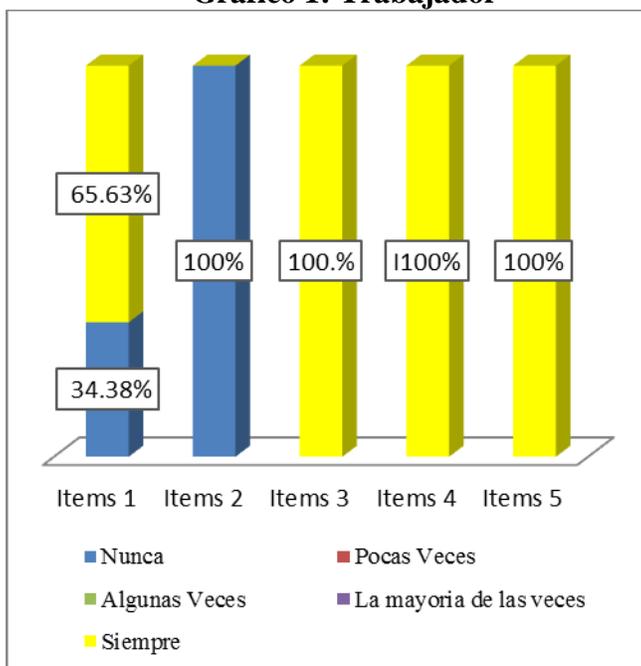
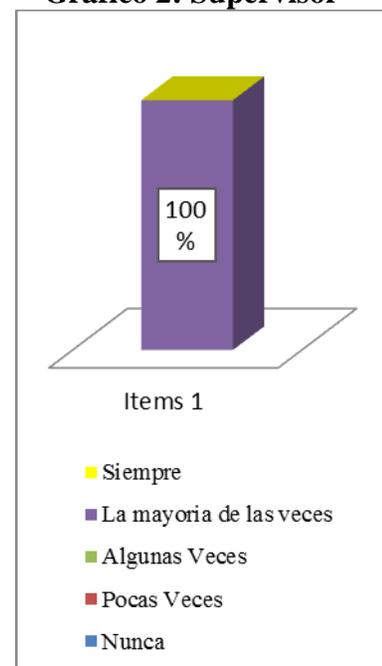


Gráfico 2: Supervisor



Fuente: Armas, A; Pérez, A y Santos, J. (2015).

Análisis: Cabe destacar que realizando un enlace entre las respuestas obtenidas por los Trabajadores y Supervisores encuestados, se pudo observar que en un 34,38 % no se ha divulgado las competencias del rol ejecutor y en un 100% tampoco la competencia esmero. Lo cual coincide con el Supervisor en que conoce la mayoría de las veces competencias del rol. De manera que hoy día aún existe desconocimiento del sistema de competencias del total de los trabajadores del área de empaque.

Cuadro N° 7 Fase 1: Diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento.

Ítems	TRABAJADORES	Ítems	SUPERVISORES
6	Le aplican a usted instrumento para el diagnóstico de necesidades de adiestramiento basado en competencia.	2	Participa en la DNA que es aplicada a sus trabajadores.
7	El Instrumento de diagnóstico de necesidades de adiestramiento recolecta información sobre los conocimientos que requiere su cargo	3	EL instrumento de diagnóstico de necesidades de adiestramiento indaga los conocimientos necesarios para los cargos que el trabajador desempeña
8	El Instrumento de diagnóstico de necesidades de adiestramiento recolecta información sobre las habilidades que requiere su cargo	4	EL instrumento de diagnóstico de necesidades de adiestramiento indaga las habilidades necesarias para los cargos que el trabajador desempeña
9	El Instrumento de diagnóstico de necesidades de adiestramiento recolecta información sobre las Destrezas que requiere su cargo	5	EL instrumento de diagnóstico de necesidades de adiestramiento indaga las destrezas necesarias para los cargos que el trabajador desempeña

Gráfico 3: Trabajador

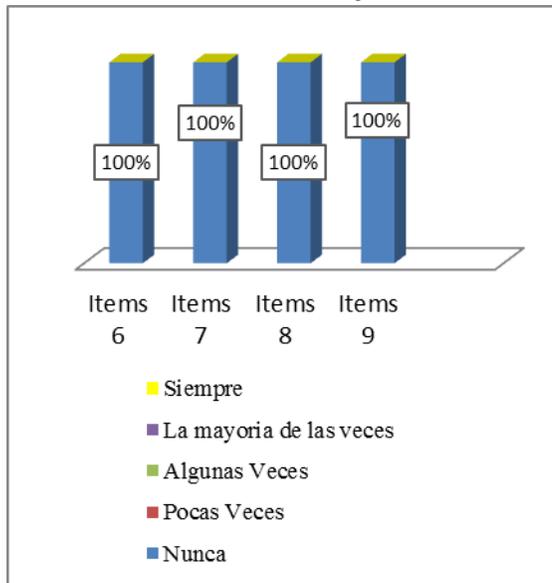
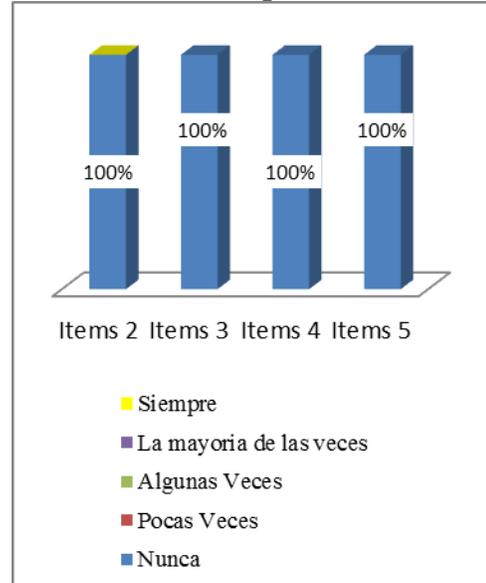


Grafico 4: Supervisor



Fuente: Armas, A; Pérez, A y Santos, J. (2015).

Análisis: El 100% de los Trabajadores encuestados expresaron que nunca le han aplicado un instrumento para el diagnóstico de necesidades de adiestramiento basado en competencias, así como tampoco sobre conocimientos, habilidades y destrezas que requiere su cargo. Encontrando coincidencia en el gráfico cuatro, ya que, el 100% de los Supervisores encuestados respondieron a las interrogantes dos que nunca participa en el diagnóstico de necesidades de adiestramiento y nunca indaga los conocimientos necesarios para los cargos que el Trabajador desempeña.

De acuerdo a esto y a las interrogantes planteadas respecto al instrumento de Diagnóstico de Necesidades de Adiestramiento (DNA); Silva (2011) “está representado por un formato en el cual el supervisor vaciará toda la información requerida, éste permitirá visualizar el tipo de entrenamiento requerido por su personal”. (En línea).

Según lo expresado anteriormente, se puede decir que el instrumento de diagnóstico de necesidades de adiestramiento debe ser de vital importancia para las

organizaciones, debido a que les permite determinar las necesidades o carencias reales que presentan sus Trabajadores. Por lo que se evidencia que la organización en estudio como no aplica este instrumento al nivel operativo presenta una notable debilidad en este aspecto, debido a que la fuerza laboral es la base fundamental en todos sus procesos por lo tanto se le debe dar la importancia que requiere.

**Cuadro N° 8 Fase 2: Planificación del Adiestramiento
Parte A**

Ítems	TRABAJADORES	Ítems	SUPERVISORES
10	Ha asistido a cursos o talleres que usted ha necesitado.	6	Responde la planificación del adiestramiento a las necesidades detectadas.
11	Ha asistido a cursos o talleres sobre competencias de Esmero		
12	Ha asistido a cursos o talleres sobre competencias de Relaciones Interpersonales		
13	Ha asistido a cursos o talleres sobre competencias de Seguridad y Salud		
14	Ha recibido curso en su puesto de trabajo		

Grafico 5: Trabajador

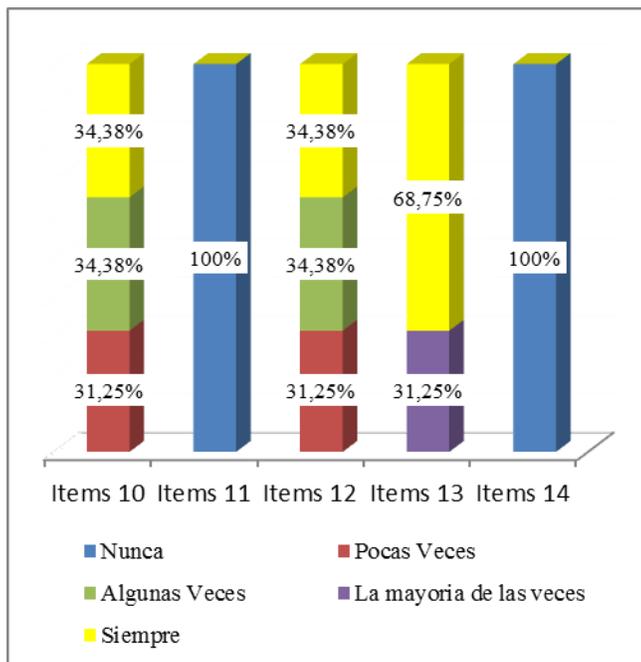
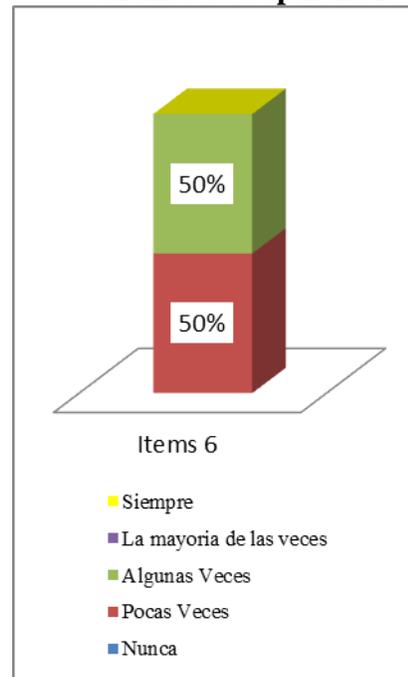


Grafico 6: Supervisor



Fuente: Armas, A; Pérez, A y Santos, J. (2015).

Análisis: Comparando las respuestas expresadas por los Trabajadores y Supervisores encontramos que se hace adiestramiento relacionados con la competencia seguridad y salud laboral, y relaciones interpersonales. Al observar ítems 13, que un 68,75% de los encuestados manifiesta que siempre han asistido a cursos o talleres en esta competencia, mientras que el 31,25% restante, responde que pocas veces han asistido. Así mismo encontramos en el ítems once que el 100% de la fuerza laboral encuestada nunca ha asistido a cursos o talleres sobre competencias de esmero, y en un 34,38% de los trabajadores encuestados, responden que algunas veces ha asistido a cursos o talleres sobre competencias de Relaciones Interpersonales; igual porcentaje opina que nunca y 31,25% manifiesta que pocas veces. En cuanto a la interrogante 14 ya mencionada, se observa que el 100% de los trabajadores encuestados, responden que nunca han asistido a cursos en puesto de trabajo.

Relacionando el grafico seis, el 50% de los supervisores expresa que pocas veces, mientras que el otro 50% revela que algunas veces responde la planificación del adiestramiento a las necesidades detectadas.

Para Mendoza y Zambrano (2001):

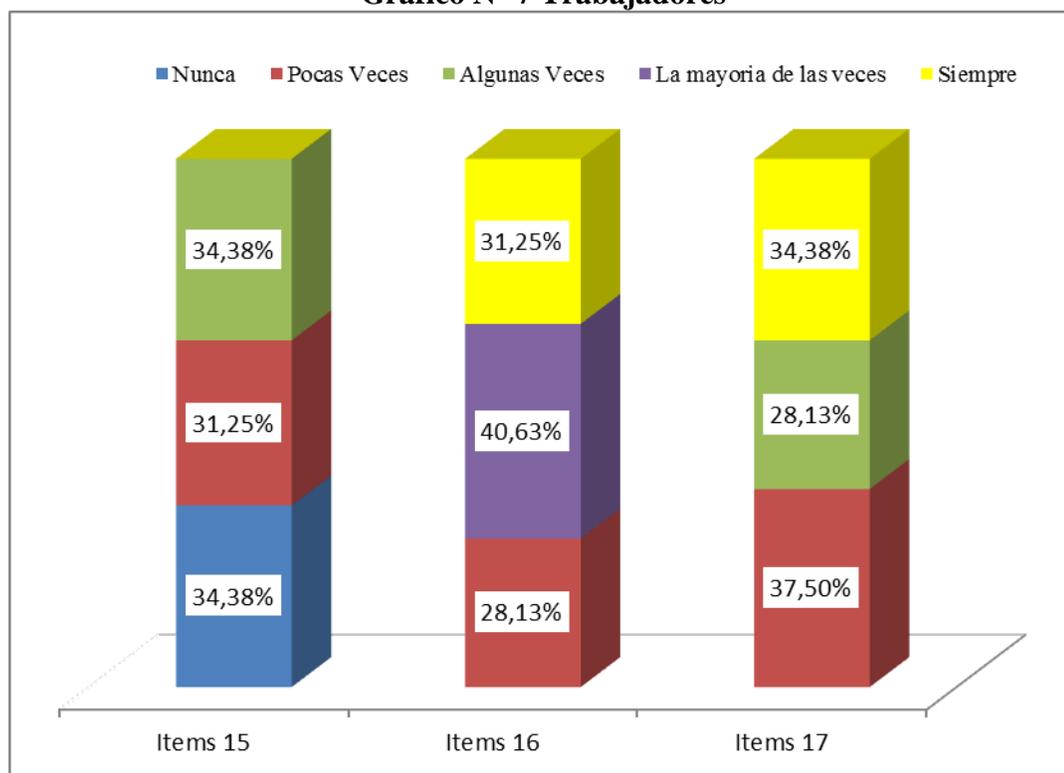
La importancia del adiestramiento radica en que permite transformar a los trabajadores nuevos, preparándolos en trabajadores más capacitados, por lo tanto, la actualización de los conocimientos, destrezas y habilidades del personal a la vez mantiene una fuerza laboral eficiente y capacitada de acuerdo a las necesidades cambiantes que ayudan a lograr la eficiencia y la productividad tanto de la empresa como del personal. (p. 15).

Esto quiere decir, que para responder a las necesidades que presenta la empresa, es necesario tener una plantilla de Trabajadores capacitados en cada una de las funciones inherentes al cargo que ostenta, para así lograr eficiencia y productividad organizacional e individual.

**Cuadro N° 9 Fase 2: Planificación del Adiestramiento
Parte B.**

Ítems	TRABAJADORES
15	Ha recibido curso sobre Conocimientos, Habilidades y Destrezas necesarias en su puesto de trabajo
16	El contenido del curso al cual ha asistido motiva su aprendizaje
17	Las estrategias del curso al que ha asistido motivan su aprendizaje

Grafico N° 7 Trabajadores



Fuente: Armas, A; Pérez, A y Santos, J. (2015).

Análisis: Continuando con la fase de planificación del adiestramiento, encontramos que en el ítem 15, se observa que un 34,38% de los Trabajadores encuestados, responden que algunas veces han recibido curso sobre conocimientos, habilidades y destrezas necesarias en su puesto de trabajo; igual porcentaje opina que nunca y 31,25% manifiesta que pocas veces.

Se observa que el contenido de los cursos a los que han asistido en un 40,63% la mayoría de las veces, motiva su aprendizaje, mientras un 31,25% opina que siempre, sin embargo, un 28,13% señala pocas veces que el contenido del curso motiva su aprendizaje.

En cuanto a las estrategias, en el ítems 17, un 37,50% manifiestan que pocas veces las estrategias motivan su aprendizaje, el 34,38% revela que siempre que asisten a curso las estrategias motivan su aprendizaje, y por último el 28,13% muestran que pocas veces las estrategias del curso motivan su aprendizaje.

Observamos que existe cierto descontento con el contenido y las estrategias de los cursos a los cuales los Trabajadores han asistido, por lo tanto, Rey (2013) menciona que:

El importante rol que juega el facilitador o ente que imparta la instrucción en los resultados finales del proceso de aprendizaje, las empresas deben tener especial cuidado al momento de escoger quien o quienes serán sus proveedores de capacitación por ello se recomienda a la gerencia de capacitación ser muy cuidadosa al momento de elegir sus proveedores. (p.141).

Esto quiere decir el facilitador y las entidades didácticas deben ser bien estudiadas antes de seleccionarlas, ya que, dependen de los mismos la transmisión de conocimientos y que sea recibido por los participantes de manera positiva.

Cuadro N° 10 Fase 3: Ejecución.

Ítems	TRABAJADORES	Ítems	SUPERVISORES
18	El facilitador de las acciones formativas que ha asistido domina el tema del curso	7	Le informa a sus trabajadores sobre las invitaciones a los cursos o talleres con anticipación
19	El facilitador satisface sus expectativas		
20	Recibe invitaciones para participar en cursos, talleres		
21	El facilitador sondea sus opiniones durante el desarrollo del curso		

Grafico 8: Trabajador

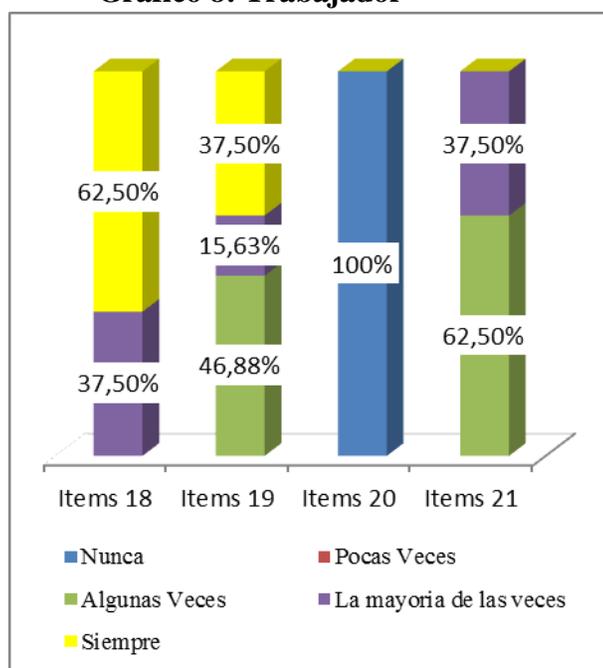


Grafico 9: Supervisor



Fuente: Armas, A; Pérez, A y Santos, J. (2015).

Análisis: En la fase de ejecución, en el ítem 18 del grafico cinco, se observa que el 62,50% de los Trabajadores encuestados respondieron que siempre que han asistido a cursos el Facilitador domina el tema, el otro 37,50% manifiestan que la mayoría de las veces el Facilitador domina el tema del curso. Con respecto al ítem 19, un 46,88% respondieron que algunas veces el Facilitador satisface sus expectativas, por lo que el 37,50% revelan que siempre que van a cursos el

Facilitador satisface sus expectativa, el 15,63% restante dice que la mayoría de las veces el Facilitador satisface sus expectativas.

Para el ítems 20, el 100% de los Trabajadores encuestados coincide en que nunca han recibido invitaciones para participar en cursos o talleres que la organización realice para efectos de mejoras en la misma. En relación a la interrogante 21, el 62,50% de los Trabajadores encuestados manifiestan que algunas veces sondean sus opiniones durante el desarrollo del curso, por lo que el 37,50% restante de la población dice que la mayoría de las veces son sondeadas sus opiniones.

En el grafico seis, se logra evidenciar que el 100% de los Supervisores confirman que pocas veces les informa a sus Trabajadores sobre las invitaciones a los cursos o talleres con anticipación.

Observando los dos gráficos se muestra que los Trabajadores y Supervisores coinciden en las respuestas reveladas, por lo que no están recibiendo invitaciones para asistir a los cursos, por lo que son enviados a los mismos sin previo aviso.

Al respecto podemos mencionar que en esta fase de la ejecución se deben cumplir tres momentos antes, durante y después para lograr éxito en el adiestramiento, según la autora Rey (2012:168) “es necesario clasificar las actividades, según el momento que corresponda, antes, durante o después de cada actividad, con la finalidad de saber que debemos hacer de primero y debemos hacer una vez culminado el adiestramiento impartido”.

Es importante que se cumplan los tres momentos, para alcanzar una ejecución exitosa, el responsable de la capacitación debe no solo saber organizar, sino saber influir positivamente, para cuyo propósito deberá conocer el conjunto de actividades que conlleva cada momento.

Cuadro N° 11 Fase 4: Evaluación

Ítems	TRABAJADORES	Ítems	SUPERVISORES
22	Recibe una evaluación de adiestramiento al finalizar el curso	7	Evalúa el adiestramiento efectuado.
23	Considera usted que el aprendizaje que obtiene de los cursos, talleres, lo aplica en su puesto de trabajo	8	Considera usted que el aprendizaje que obtienen sus trabajadores en los cursos o talleres, lo aplican en su puesto de trabajo.
24	Su jefe establece retroalimentación a través de reuniones luego de cada curso	9	Establece usted a sus trabajadores retroalimentación a través de reuniones luego de cada curso.
25	Han mejorado sus competencias luego de participar en los cursos		

Grafico 10: Trabajador

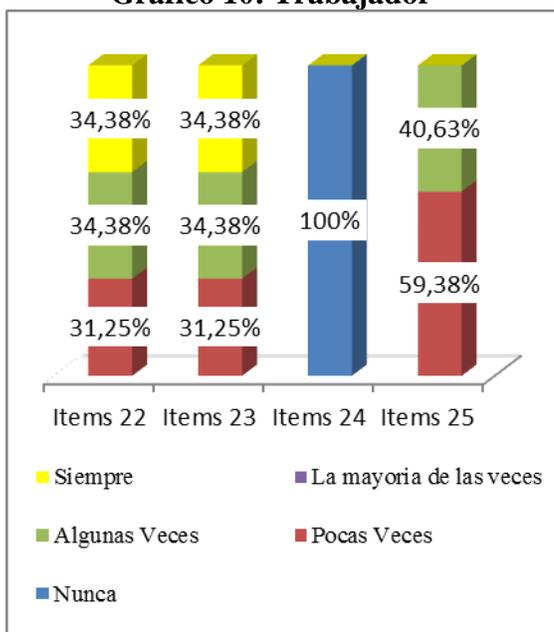
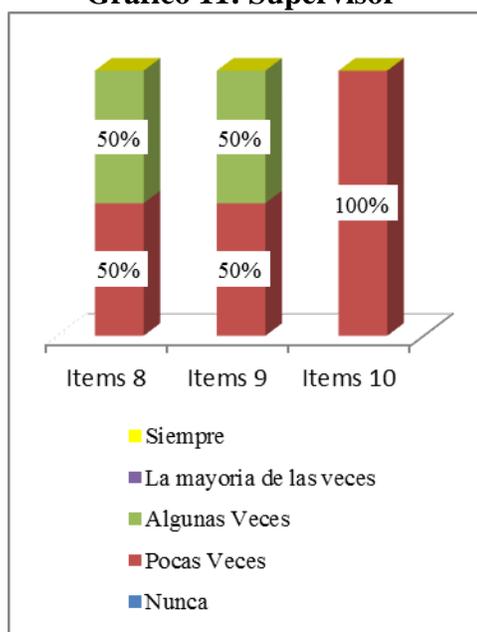


Grafico 11: Supervisor



Fuente: Armas, A; Pérez, A y Santos, J. (2015).

Análisis: En la fase de evaluación encontramos que un 34,38% de los Trabajadores encuestados, responden que algunas veces reciben evaluación de adiestramiento; igual porcentaje opina que siempre reciben evaluación y 31,25%

manifiesta que pocas veces. En cuanto a la aplicación del aprendizaje a puesto de trabajo se observa en el ítems 23, que un 34,38% de los Trabajadores encuestados, responden que algunas veces que el aprendizaje obtenido en curso o talleres es aplicado en el puesto de trabajo; igual porcentaje opina que siempre y 31,25% manifiesta que pocas veces.

Encontramos que el jefe nunca establece retroalimentación a través de reuniones luego de cada curso. Así mismo los Trabajadores señalan que pocas veces son mejoradas sus competencias luego de participar en los cursos, sin embargo, el 40,63% responde que algunas veces mejoran sus competencias. En este sentido el 50% de los Supervisores encuestado responde que pocas veces se evalúa el adiestramiento efectuado y el otro 50% respondió que algunas veces, en la interrogante nueve, el 50% de los encuestados afirma que pocas veces se establece a sus Trabajadores realimentación a través de reuniones luego de cada curso y el 50% respondió que algunas veces, para finalizar la encuesta con el ítems 10, el 100% de los encuestados expresaron que pocas veces se considera que el aprendizaje que obtienen sus Trabajadores en los cursos o talleres, lo aplican en su puesto de trabajo.

Se observa afinidad en las respuestas expresadas en los dos gráficos, de acuerdo a esto, Para Craig y Bittel (1987) aseguran que:

Las evaluaciones de adiestramiento miden el nivel de eficiencia respecto al comportamiento que debería haber logrado cada entrenado. Las preguntas de la evaluación deben decirnos que tan bien el entrenado ha llegado a las metas previamente establecidas, y de la suma de los resultados de las pruebas podemos averiguar que tan bien el entrenamiento ha logrado sus objetivos. (p.69).

La evaluación luego de cada adiestramiento es una actividad útil y necesaria, no obstante, sin la evaluación de los resultados es imposible determinar si el programa de formación satisface los objetivos planteados.

Por otra parte, Ávila (2009:5) “la retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro”. Se puede decir que es una herramienta efectiva para aprender cómo se perciben las acciones, conocimientos después del adiestramiento impartido, lo que es de suma importancia ya que a través de eso se puede percibir que tan positivo fue el aprendizaje obtenido.

Continuando en este orden de ideas se pudo determinar que la empresa en estudio presenta una serie de debilidades y fortalezas en el sistema de adiestramiento basado en competencias, las cuales deben ser observadas por la organización y ser tomadas en cuenta para lograr el mejor funcionamiento del sistema, ya que, esta inversión a lo largo de su desarrollo retornara grandes ganancias y contarán con un personal mejor calificado y capacitado para desarrollar las labores correspondientes a su cargo.

A lo largo de la investigación se han observado diversidades de fortalezas y debilidades por cada fase del sistema de adiestramiento basado en competencias, las cuales nos permitieron dar a respuesta a nuestro segundo objetivo específico el cual es: Identificar las debilidades y fortalezas del sistema de adiestramiento basado en competencias, en el área empaque planta beneficio de una empresa del sector alimentos, ubicada en Valencia-Estado Carabobo.

Las cuales se muestran detalladamente a continuación: (Ver cuadro N° 12)

**Cuadro N° 12 Fortalezas y Debilidades encontradas en el Sistema de
Adiestramiento basado en competencias**

	Fortalezas	Debilidades
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Son divulgadas las competencias asignadas para cada rol. ❖ La mayoría de los trabajadores conoce las competencias de relaciones interpersonales y seguridad y salud laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Las competencias asignadas para cada rol no son divulgadas eficientemente. ❖ Los trabajadores desconocen las competencias de esmero.
Fase 1: DNA	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tienen un instrumento de diagnóstico de necesidades de adiestramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Omiten la aplicación del instrumento de diagnóstico de necesidades de adiestramiento a la fuerza laboral. ❖ La organización desconoce las necesidades o carencias que presenta su personal del nivel operativo. ❖ La fuerza laboral está excluida en el adiestramiento que les permite desarrollarse profesionalmente.
Fase 2: Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Planifican acciones formativas de relaciones interpersonales y de seguridad y salud laboral. ❖ Cuentan con facilitadores internos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La planificación se realiza de forma incorrecta, ya que, no está apropiada a las necesidades del personal del nivel operativo. ❖ Presentan carencias en el diseño instruccional. ❖ Las acciones formativas sobre competencias de esmero están siendo omitidas.
Fase 3: Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los facilitadores sondean la opinión de los participantes. ❖ Mayormente las estrategias del curso motivan al aprendizaje. ❖ Los facilitadores satisfacen las expectativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fallas en las invitaciones que deben enviar a los trabajadores del nivel operativo. ❖ Algunas veces son enviadas invitaciones a los supervisores con anticipación.
Fase 4: Evaluación		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Usan un modelo de evaluación inadecuado, que está impidiendo determinar si se lograron los objetivos. ❖ Omiten la retroalimentación al personal operativo. ❖ De ninguna manera realizan un seguimiento para determinar si los trabajadores aplican los conocimientos adquiridos a su puesto de trabajo.

Una vez comprendido el sistema de adiestramiento basado en competencias e identificado las fortalezas y debilidades se logra responder a nuestro tercer objetivo que es: Identificar oportunidades de mejora para el sistema de adiestramiento basado en competencias, en el área empaque planta beneficio de una empresa del sector alimentos, ubicada en Valencia-Estado Carabobo.

Es importante mencionar que las oportunidades de mejoras identificadas ayudaran a la organización a impulsar el sistema de adiestramiento hacia otra perspectiva, logrando así el crecimiento de dicha organización.

En tal sentido, la organización debe tomar en cuenta que los trabajadores para desarrollar competencia en el cargo donde se desempeña deben conocerlas, por lo tanto, la organización está en la posición de dar a conocer dichas competencias. También se debe considerar que para obtener lo mejor de las competencias requeridas, la empresa debe contar con un sistema de adiestramiento adecuado y adaptado a las necesidades del personal obrero, siendo este, el motor fundamental de la organización.

Las acciones formativas deben corresponder a las necesidades detectadas, para lograr que el adiestramiento sea efectivo y el trabajador tome interés sobre dicha formación, donde también se deben implementar distintas formas de adiestramiento como, talleres, charlas, asesmenenter, simulaciones y demostraciones e involucrar el entorno donde se desenvuelve el trabajador.

Las oportunidades de mejora se especificaran en las recomendaciones y se encontraran de forma detallada para lograr un mejor enfoque de las carencias y las mejoras que debe tomar en cuenta la organización. (Ver cuadro N° 14) Por otra parte, se realizó un cuadro con los resultados más relevantes obtenido de los instrumentos aplicados. (Ver cuadro N° 13)

Cuadro N° 13 Resultados Relevantes

	Coordinador de RRHH	Supervisor	Trabajador
Competencias	La empresa cuenta con competencias definida en tres roles, pero el cual no es divulgado al nivel operativo de la organización.	Los supervisores no tienen un amplio conocimiento de las competencias que deben tener el personal a su cargo.	Los trabajadores no tienen total conocimiento de las competencias que ameritan para el cargo que desempeñan.
DNA	La empresa dispone de un sistema de adiestramiento basado en competencias, pero este está totalmente dirigido al personal administrativo por lo que han dejado a un lado al personal obrero alegando que el mismo es tan básico que no requiere de este sistema.	Los supervisores expresaron no conocer el proceso de diagnóstico de necesidades de adiestramiento ya que, no se les participa ni son tomados en cuenta.	Los trabajadores de dicha organización desconocen el instrumento de detección necesidades de adiestramiento, ya que, hasta el momento de la investigación no se ha aplicado.
Planificación	Los especialistas en el área de adiestramiento, planifican en base a los cursos que ellos consideran que los obreros requieren o sean asignados directamente por la gerencia.	Estos expresan que existe la planificación pero no reflejada por la DNA, es decir, envían a los trabajadores a cursos o talleres generales indicados por la gerencia.	La fuerza laboral perteneciente a la organización, solo asiste a cursos o talleres indicados por la gerencia como, salud y seguridad laboral, como también cursos de valores.
Ejecución	Es importante destacar que para la ejecución de dichos cursos o talleres, recursos humanos no invierte ningún tipo de esfuerzo o dinero para los mismos, es por ello que disponen de facilitadores internos calificados para impartir dichos cursos.	Los supervisores no son informados con anticipación de los cursos que se realizaran con sus trabajadores y es por ello que se observan una inconformidad de parte de los supervisores.	Gran parte de los trabajadores aseguran que la mayoría de las veces que han asistido a los cursos o talleres han adquirido aprendizajes importantes, pero se pudo observar que los mismos no aumentan sus competencias ya que, no están asociados a sus necesidades.
Evaluación	Recursos humanos basa su evaluación en un encuesta de satisfacción, que es realizada al finalizar los cursos o talleres, es importante resaltar que no existe una retroalimentación, ni un seguimiento del aprendizaje que les indique que los cursos o talleres realizados fueron una inversión para la organización y no un gasto.	No existe una retroalimentación por parte de los supervisores con los trabajadores, están ajenos a los resultados que pudiesen obtener de los cursos realizados.	Es entregada una evaluación luego de concluir el curso o taller pero no se realiza una retroalimentación de lo aprendido, ni por parte de los supervisores directos, ni de la coordinación de RRHH.

CONCLUSIONES

La investigación inicio con un objetivo general: **Analizar el sistema de adiestramiento basado en competencias, en el área empaque planta beneficio de una empresa del sector alimentos, ubicada en Valencia -Estado Carabobo**, lo que permitió abordar sobre el tema en estudio para luego responder a los objetivos específicos planteados en la investigación y llevando a cabo el análisis de los resultados mediante la aplicación de tres instrumentos; una entrevista estructurada a la Coordinadora de Recursos Humanos con el fin de responder al objetivo uno el cual es: **Describir el sistema de adiestramiento basado en competencias, en el área empaque planta beneficio de una empresa del sector alimentos, ubicada en Valencia-Estado Carabobo**. Los otros instrumentos fueron unos cuestionarios aplicado a los Trabajadores y otro a los Supervisores del área empaque de planta beneficio lo que permitió alcanzar el objetivo dos el cual es: **Identificar las debilidades y fortalezas del sistema de adiestramiento basado en competencias, en el área empaque planta beneficio de una empresa del sector alimentos, ubicada en Valencia-Estado Carabobo**.

Las investigadoras lograron conocer el sistema de adiestramiento basado competencias del área empaque planta beneficio, asumiendo las siguientes conclusiones: la organización objeto de estudio no cuenta con un sistema de adiestramiento adecuado para los Trabajadores que conforman la fuerza laboral del área investigada. Cabe destacar que el personal de Recursos Humanos no ha tomado en consideración incluir a dichos Trabajadores dentro del sistema, logrando con esto que el personal Obrero no adquiera, ni desarrolle las competencia que su cargo amerite, ya que, no son formados y adiestrados según las necesidades que requieren cubrir.

El desarrollo de esta investigación dio a conocer que el personal realiza sus actividades y funciones asignadas sin un conocimiento, entrenamiento y adiestramiento, en lo que se detectaron debilidades como la inadecuada aplicación de todas las fases del sistema de adiestramiento de los Trabajadores del nivel operativo del área empaque, la carencia de estrategias, cursos y técnicas no les permite a los mismo desarrollarse profesionalmente y lograr obtener un mejor desempeño en sus labores.

Como todo cambio es producto de una causa y consecuencia, se puede llegar a concluir por parte de las autoras que a lo largo de esta investigación se pudo apreciar que un sistema de adiestramiento es fundamental para el crecimiento y desarrollo de las empresas y aún más si este sistema está basado en competencias, ya que, sin estos dos factores las empresas comienzan a tener efectos perjudiciales tanto el ámbito empresarial como en el ámbito profesional de cada uno de los individuos que integra a la misma y que se ven afectados.

Por lo anteriormente expuesto, permito a las investigadoras como profesional de Recursos Humanos establecer sugerencias en todas las fases del sistema de adiestramiento a fin de proporcionar a la empresa un mecanismo de ayuda para su posterior implantación, con la finalidad de agilizar los procesos así como estandarizar los mismos. La metodología aplicada para la obtención de los resultados arrojados en el presente estudio fue efectiva ya que a través de esta se logró alcanzar los objetivos planteados al inicio de la investigación, lográndose conocer sobre el sistema de adiestramiento basado en competencias.

Es importante acotar, que conjuntamente a los beneficios que ofrece la presenta investigación para la organización, también a través de los resultados obtenidos servirá como aporte fundamental para futuras investigaciones que se encuentren relacionadas con el tema en estudio.

RECOMENDACIONES

Las organizaciones actualmente requieren estar dotadas de un personal altamente calificado en cada proceso que desarrolla, debido a que el talento humano es el factor clave para el éxito organizacional.

En la presente investigación con la comparación de la entrevista y las encuestas realizadas, se logró identificar diversidad de debilidades y fortalezas en todas las fases del sistema de adiestramiento basado en competencias de dicha organización.

A causa de estos problemas el personal obrero no se siente identificado con la organización, por ende, solo realizan sus labores como les indican, sin mayores expectativas y aspiraciones, la organización genera continuamente perdidas, retrasos en sus procesos y carencias de personal calificado, lo que permitió establecer oportunidades de mejora, las cuales aspiramos sean tomadas en consideración por la alta gerencia de la organización en estudio para el mejoramiento, reestructuración y reorientación del sistema de adiestramiento basado en competencia en el área de empaque planta beneficio.

Cuadro N° 14: Oportunidades de Mejora

	Recomendaciones
Competencias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Divulgar el sistema de competencias en su totalidad en específico, las competencias de esmero. 2. Verificar el modelo de competencias implementado, a fin de modificarlo de acuerdo a las nuevas expectativas.
Fase 1: DNA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un instrumento de detección de necesidades de adiestramiento dirigido al área de empaque, por ende debería ser común al resto de las áreas de manera que ellos lo puedan entender y puedan reflejar sus necesidades y carencias. 2. El modelo de adiestramiento debe ser replanteado y orientado hacia la fuerza laboral en las cuatro fases 3. Brindarle la oportunidad del nivel operativo de adquirir y desarrollar las competencias tanto personal como profesionalmente. 4. Debe haber una vinculación entre la D.N.A y las competencias funcionales de cada cargo.
Fase 2: Planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar las acciones formativas a los trabajadores del nivel operativo de acuerdo a la D.N.A. 2. Realizar acciones formativas que estén vinculadas con la D.N.A 3. Se debe planificar las actividades de adiestramiento que estén vinculadas a las funciones de cada cargo. 4. Planificar cursos y talleres sobre competencias de esmero. 5. Mantener buenos canales de comunicación con todo el personal, lo cual les permita conocer las inquietudes y sugerencias de los mismos. 6. Verificar con las entidades didácticas diseños instruccionales con los cuales la fuerza laboral logre cerrar sus brechas y alcanzar las competencias que requieren.
Fase 3: Ejecución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Velar porque se ejecuten las etapas del antes, durante y después, para cada acción formativa dirigida a la fuerza laboral. 2. Enviar con anticipación invitaciones para las acciones formativas a los trabajadores y supervisores.
Fase 4: Evaluación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar o aplicar un modelo de evaluación del adiestramiento que les permita identificar si la acción formativa impartida obtuvo los resultados deseados. 2. Solicitar a cada supervisor de la fuerza laboral que realice retroalimentación al finalizar cada acción formativa y que realice un seguimiento continuo para determinar si los conocimientos adquiridos son aplicados en cada puesto de trabajo

Fuente: Armas, A; Pérez, A y Santos, J. (2015).

LISTA DE REFERENCIAS

Ander, Egg (2003). **Métodos de investigación social: técnica para recogida de datos e información**. 2ª Edición. Editorial Lumen. Buenos Aires, Argentina.

Alles, Martha (2002). **Desempeño por Competencias, Evaluación 360°**. Ediciones Granica. Buenos Aires.

Alles, Martha (2005). **Gestión Por Competencias**. Tercera Edición. Editorial granica. Buenos Aires.

Alles, Martha (2005). **Diccionario por competencias, Gestión Por Competencias: como descubrir las competencias a través de los comportamientos** Primera edición. Segunda reimpresión. Editorial granica. Buenos Aires.

Arias, Fidias (2006). **El proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica**. Editorial Episteme. Quinta Edición. Caracas, Venezuela.

Arias, Fidias (2012). **Introducción a la Metodología Científica**. Editorial: Episteme, 6ta edición. Caracas, Venezuela.

Ávila, Luna (2009). **Importancia de la retroalimentación**. Querétaro, México

Ayala, Sabino (2004). **Administración de Recursos Humanos**. Primera edición. Perú

Bernárdez, Mariano. (2006). **Tecnologías del Desempeño Humano**. Boston: Global Business Press. Indiana

Balestrini, Mariam (2006). Metodología: **Diseño y desarrollo del proceso de investigación**. Editorial Spersing. España.

Bisquerra (2004). **Metodología de la investigación educativa**. Editorial La Muralla. España.

Boyatzis, Richard (1982). **The competent Manager**. Nueva York

Bruner Jerome Seymour (1969). **The process of education**. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Cárdenas, Li Mario (2005). **Proceso de adiestramiento del personal administrativo del departamento de producción alimentos de productos de avena C.A basado en el modelo de competencias adaptado por empresas Polar**.

Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales, Presentado en la Universidad de Carabobo, Venezuela.

CINTERFOR Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy>

Costa, Sussana (2006). **La Planificación. Administración.** Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml>

Chiavenato, Idalberto (1999). **Introducción a la teoría general de la administración.** Quinta edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana .México.

Chiavenato, I (1999). **Administración de Recursos Humanos.** Quinta edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana .México.

Chiavenato, Idalberto (2000). **Introducción a la Teoría general de la Administración.** Quinta edición. Editorial Mc Graw – Hill Interamericana .México.

Chiavenato, I (2002). **Gestión del Talento Humano.** Editorial Mc Graw Hil. Bogotá, Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2004). **Administración. Proceso administrativo.** Editorial Mc Graw Hil. Bogotá, Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2009). **Gestión del Talento Humano.** Editorial Mc Graw – Hill Interamericana .México

Chourio, José (2006). **Estadística I aplicada a la investigación educativa.** Editorial Cosmográfica, C.A. Valencia, Venezuela.

Delgado de Smith, Yamile (2006). **La investigación social en procesos: Ejercicios y respuestas.** 2da. Edición. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Delgado de Smith, Yamile. Colombo, Leyda y Orfila, Rosmel (2013). **La investigación Social en Proceso: Ejercicios y Respuestas.** Tercera Edición. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.

Ducci, Maria (1997). **Formación basada en competencia laboral situación actual y perspectiva.** Primera Edición. Cinterfor/OIT, Montevideo. Guanajuato, México.

El Libro de las Ideas (1991). **Para producir mejor.** Asociación Japonesa de Relaciones Humanas. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

Gómez, Francisco (1991) **Administración de Personal.** Ediciones C.A.

Gómez Maite. (1999) **Administración de Recursos Humanos**. Bogotá: Prentice hall.

Hugo Cerda (1999). **Cómo se elabora un proyecto**. (2º edición). Caracas. Venezuela.

Hawes, G. Corvalán, O. (2005). **Construcción de un Perfil Profesional Talca**. Universidad de Talca. Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo. Proyecto Mecesup TAL0101.

Kirkpatrick, D. L (1994). **Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles**. 1ª edición. Epise-Gestión 2000. Barcelona.

Lagoven (1991). **1º Jornadas de Adiestramiento**.

López, Walther (2006). **Estadística I, modulo 10 muestreos**. Disponible: www.uprh.edu/.../ESTA1%20-%20%20MODULO%2010%20Muestreo

Marín, Ricardo (2001). **El adiestramiento como técnica de capacitación para el desarrollo del recurso humano de unitedairlines inc. Sucursal Venezuela**. Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Administración de empresas, Presentado en la Universidad de Nueva Esparta, Venezuela.

Marquez, Johany. Rojas, Mary y Valor, Yessica (2009) **La gestión de recursos humanos por competencias, caso: sector público y sector privado referente empírico: Seniat – cervecería polar C.A**, Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales, Presentado en la Universidad de Carabobo - Campus Bárbula, Naguanagua, Venezuela.

Mendoza, Elizabeth y Zambrano, Marthiña (2001). **Diagnóstico del proceso de adiestramiento en la empresa Tripoliven C.A**. Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales, Presentado en la Universidad de Carabobo, Venezuela.

Mertens, Leonard (1997). **Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos**. Oficina internacional del trabajo (OIT). México.

McClelland, D.C (1973). **Testing for Competencies rather than intelligence**. American Psychologist.

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2004). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Primera Edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). Caracas. Venezuela.

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2010). **Tipos y diseño de la investigación**. Disponible: <http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com>.

Pereira, Negrín (2011). **Las Competencias Laborales de los Directivos y Coordinadores Regionales y su Incidencia en el logro de los Objetivos y Políticas del Fondo de Desarrollo Agrario Socialista (FONDAS)**. Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en administración de Empresas, presentado en la Universidad de Nueva Esparta, Venezuela.

Phillips, J.J y Phillips, P.P (2007). **Show me the money: How to determine ROI in people, projects, and programs**. Estados Unidos - San Francisco.

Pinto, R (2002). Planeación estratégica de capacitación empresarial: **Como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio**. Editorial McGraw-Hil interamericana. México.

Ramírez, Daniela y Tang Francisco (2012), **Diseñar estrategias que permitan maximizar la capacitación y adiestramiento profesional del personal del Ministerio del poder popular para la energía y el petróleo en el departamento de detección de necesidades y adiestramiento, a fin de obtener un mejor rendimiento en el desempeño de sus labores**. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en administración de empresas, presentado en la Universidad de Nueva Esparta, Venezuela.

Rebollo, Oscar Y Martí, Jose (2002). Eines per la participació ciutadana: **bases, mètodes i tècniques**. Organisme Autònom Flor de Maig, Diputació de Barcelona.

Rey de Polanco, Nerza (2013) Ph.D. **Planificación y desarrollo del talento humano, enfoque teórico- práctico**. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Rodríguez, M (2001). **Capacitación Efectiva**. Editorial McGraw-Hill. México.

Rodríguez. M y Rodríguez. P. (2002), **“Detección de necesidades de adiestramiento”**. Mexico.

Spencer, L. y Spencer, S (1998). **Competence at work, models for superior performance**. Nueva York- Estados Unidos.

Terry, George (1986). **Principios de administración**. Quinta edición. Editorial Continental S.A de C.V. México.

Vargas, Montanaro (2001). **Formar personas competente desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales**.

Villegas, J (1997). **Administración de Personal**. Los Meraldos Negros. Venezuela.

Yukavetsky, G (2003). **La Elaboración de un Módulo Instruccional. Centro de Competencias de la Comunicación**. Universidad de Puerto Rico en Humacao, proyecto de Título V, Disponible en: http://www.ccc.uprh.edu/download/modulos/_LEDUMI.pdf .

ANEXOS

ANEXO (A)

CONSTANCIA DE VALIDACION

ANEXOS (B)

INSTRUMENTO DE RECOLECIÓN DE DATOS



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



GUION DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

1. Me gustaría nos expresara como es el proceso de DNA basado en competencias
2. Aplican el proceso de DNA basado en competencias al personal del área de Empaque
3. La DNA contempla los conocimientos necesarios para los cargos
4. La DNA contempla las habilidades necesarias para los cargos
5. La DNA contempla las destrezas necesarias para los cargos
6. Qué métodos utilizan para la formación basada en competencias
7. Cómo es el proceso de planificación del adiestramiento basado en competencias
8. Planifican el adiestramiento en función de las necesidades detectadas
9. Cada cuanto realizan los planes de formación
10. Cómo seleccionan las entidades didácticas
11. Como analizan los diseños instruccionales para formar competencias
12. Ese diseño instruccional le da resultados
13. Como es la logística de las acciones formativas

- 14.** A quien le envían invitaciones y con cuanto tiempo de anticipación
- 15.** Como es la programación para la ejecución de los cursos o talleres
- 16.** Indíquenos en el caso de los trabajadores del nivel operativo como es la ejecución de las acciones formativas
- 17.** Los Trabajadores demuestran interés en participar en las acciones formativas
- 18.** Sondean la opinión de los facilitadores y participantes sobre el desarrollo de las actividades
- 19.** Cómo realizan la evaluación del adiestramiento basado en competencias
- 20.** Establecen retroalimentación general a través de reuniones luego de cada acción formativa
- 21.** Existe mejora en los sistemas y procedimientos organizacionales luego de las acciones formativas

Instrumento. Entrevista estructurada.

Informante: Coordinadora de Recursos Humanos. Día: 25 de Mayo Hora: 3:30

Para comprender el sistema de adiestramiento basado en competencia, en el área empaque planta beneficio de una empresa del sector alimentos, ubicada en Valencia Estado Carabobo, alcanzar el objetivo se desarrolló la entrevista la cual se detalla espetando la información suministrada por el informante, en el siguiente dialogo:

Investigadoras: Buenas tardes, nos gustaría que nos expresara como es el proceso de DNA en la organización.

Coordinadora de Recursos Humanos: Buenas tardes, principalmente realizamos un diagnóstico de necesidades de adiestramiento que está clasificado por las competencias de los roles dentro de la organización, rol ejecutor, rol supervisorio y rol gerencial, partiendo las competencias por cada uno de los roles que tenemos. Una vez que aplicamos los instrumentos, estos nos indican cuales son las necesidades de formación que requiere el personal de acuerdo a las competencias de rol que ellos ejecutan y la prioridad, entonces, clasificamos la prioridad, primer trimestre, segundo trimestre, tercer trimestre y cuarto trimestre, si es prioridad alta la acción se debe realizar en el primer trimestre, si es baja en el cuarto trimestre del año. Las competencias del rol parten de cada descripción de cargo.

Investigadoras: Aplican el proceso de DNA basado en competencias al personal del área de Empaque

Coordinadora de Recursos Humanos: No, solo nómina mensual, a los obreros no porque primero las actividades de ellos son muy rutinarias y son muy básicas, sin embargo, nosotros tenemos otros planes de formación con ellos que los realizamos a través de charlas cortas para ir fortaleciendo sus valores y todos los procedimientos

por cada uno de los departamentos. Evaluamos el desempeño de las personas denominadas mano de obra clasificada, que son distintas ya que son calificados.

Investigadoras: La DNA contempla los conocimientos necesarios para los cargos

Coordinadora de Recursos Humanos: Si, los clasificamos por general, específicos y habilidades requeridas, ya que nuestro modelo de competencias es un híbrido con base fundamentada en el modelo de Martha Alles que nosotros mismos creamos, de hecho, tenemos nuestro propio diccionario de competencias.

Investigadoras: La DNA contempla las habilidades necesarias para los cargos

Coordinadora de Recursos Humanos: Habilidades, las tenemos clasificadas como habilidades simplemente y habilidades supervisoras, dependiendo del cargo y enmarcado a las competencias por cada uno de los roles.

Investigadoras: La DNA contempla las destrezas necesarias para los cargos

Coordinadora de Recursos Humanos: Destrezas no porque es implícito, muchos autores definen habilidades y destrezas por separado, pero para nosotros por sinónimo es lo mismo.

Investigadoras: Qué métodos utilizan para la formación basada en competencias

Coordinadora de Recursos Humanos: Utilizamos cursos in company, es decir, internos en los cuales las personas que están capacitadas, con potencial, talento, que dominen un tema y que laboran dentro de la organización nos dan formación o extra muro que es una actividad abierta, donde las entidades didácticas ofrecen las actividades y nosotros postulamos candidatos.

Investigadoras: Cómo es el proceso de planificación del adiestramiento basado en competencias

Coordinadora de Recursos Humanos: Por ejemplo, nosotros aún estamos trabajando con insumos del año 2014, ya que es mucha información y no se ha podido cubrir aparte que la situación económica actual no nos da para cubrir todos los planes de formación, nosotros que hacemos, pues ubicamos toda esta información en una base matriz por departamento, por persona, indicando cuales son las necesidades requeridas y por prioridad. Entonces en el primer trimestre nos abocamos a las prioridades altas, que ocurre, que en el desarrollo de la formación pueden existir requerimientos especiales que no están en DNA entonces, nosotras también la incluimos en la planificación, la cual realizamos bimensual, se aprueba y se ejecuta.

Investigadoras: Planifican el adiestramiento en función de las necesidades detectadas

Coordinadora de Recursos Humanos: En el caso de los empleados si, trabajamos en base al DNA, pero en el caso de los obreros no, nosotros les realizamos planes de formación muy básicos y de acuerdo a lo que consideremos que requieren.

Investigadoras: Cada cuanto realizan estos planes de formación

Coordinadora de Recursos Humanos: Tratamos de que sea semanal, aunque este año ha sido atípico, debido a la inflación y los altos costos, más que todo para el caso de los obreros les dictamos charlas de seguridad internas, y aprovechamos charlas gratuitas que nos invitan.

Investigadoras: Cómo seleccionan las entidades didácticas

Coordinadora de Recursos Humanos: son tres criterios mejor costo, mejor producto y el mejor servicio, entonces por políticas de la empresa debemos presentar tres presupuestos con los tres criterios. Normalmente trabajamos con entidades de renombre como fundamental, global 3000, la que ofrezca mejor producto, particularmente trabajamos con fundamental desde el año 2000 ya que es la entidad didáctica más grande que hay en el estado Carabobo, tiene una gama amplia de productos, y nos ha ofrecido el mejor costo, excelente calidad, servicio, a nivel de resultados y contenido son unos de los más preparados.

Investigadoras: Como analizan los diseños instruccionales para formar competencias

Coordinadora de Recursos Humanos: Eso no lo hacemos, o sea, el diseño instruccional nos lo envía la entidad didáctica y lo adecuamos al requerimiento que necesitamos, si la acción formativa es interna, tomamos el diseño instruccional que está en el libro de la profesora Nerza Rey de Polanco el cual es muy fácil de aplicar, entonces, toda la información que nos suministra el facilitador interno nosotros la colocamos allí y lo adecuamos, ejemplo: los objetivos, el alcance, la aplicabilidad, los recursos, resultados...

Investigadoras: Ese diseño instruccional les ha resultado

Coordinadora de Recursos Humanos: Mmm que ocurre, pues, cuando realizamos la matriz ya tenemos todos los objetivos y contenidos que aplicamos acá. Como es una alineación básica lo que le demos va a estar bien, va a ser ganancia, ya que ellos no tienen la información, no tienen la información formal, tenemos un personal que está calificado, que es estudiado y tenemos un personal que es empírico que se formó acá y cualquier información que tú le suministres le va a servir de mucho porque no lo tenía como esa estructura pero, sin embargo, el diseño instruccional es de apoyo

porque por medio de él tú vas a validar si se cumplieron o no los objetivos, si lo que está planteado como acción formativa es lo que tu realmente requieres, porque puede ser que tu mentalmente te diseñes una actividad y cuando realmente se realiza y tu evalúas ves que no se cumplieron los objetivos porque no hubo una previa planificación de lo que tú querías formar. ¿Cómo hacemos nosotros con las entidades didácticas?, les decimos queremos esto, esto y esto, y eso es lo que realmente se debe dar, no se puede dar más nada, entonces, ellos diseñan el formato a nuestro requerimiento, de no ser así sería un gasto no una inversión.

Investigadoras: ¿Cómo es la logística de las acciones formativas?

Coordinadora de Recursos Humanos: Nosotros tenemos un check list, allí tenemos tres fases el antes, durante y después, en los que debemos enviar invitaciones con anticipación, verificar que los salones, aires acondicionados, equipos audiovisuales, iluminación, estén en condiciones, tenemos que garantizar los materiales de apoyo, refrigerios, material didáctico, aplicar la evaluación, debemos hacer todo lo humanamente posible para que el personal asista.

Investigadoras: ¿A quién le envían invitaciones y con cuanto tiempo de anticipación?

Coordinadora de Recursos Humanos: A los supervisores y empleados, con mínimo cuatro días de anticipación, a los obreros no ya que, las charlas son básicas y no requiere de tanto protocolo, generalmente se les informa el mismo día para que asistan.

Investigadoras: Como es la programación para la ejecución de los cursos o talleres

Coordinadora de Recursos Humanos: Va a depender de la prioridad y si tenemos requerimientos especiales. Esto es muy dinámico, quiero ver la primera empresa que lleve una planificación exacta. Nosotros hicimos una planificación el mes pasado y se cumplió, pero siempre hay acciones formativas que se deben incorporar como les indique por requerimientos especiales.

Investigadoras: Indíquenos en el caso de los trabajadores del nivel operativo como es la ejecución de las acciones formativas

Coordinadora de Recursos Humanos: Te explico, el nivel de ellos es extremadamente básico, tan básico que no podemos llevarlos a actividades sofisticadas, normalmente el tipo de formación que les damos es de valores y seguridad industrial, que son las que más les pudieran servir.

Investigadoras: Los Trabajadores demuestran interés en participar en las acciones formativas

Coordinadora de Recursos Humanos: Si, de hecho ya nosotros creamos una cultura donde ellos llegan incluso antes de la hora para agarrar los mejores puestos, las ultimas entidades han dado resultado, ¿Cómo lo comprobamos?, los trabajadores llenan un formato de compromiso de aprendizaje en el que ellos se comprometen a que lo que aprendan en la acción formativa lo deben aplicar a su puesto de trabajo, es un poco para evaluar el retorno de inversión y demostrarle a las personas que no han participado que realmente la formación que estamos brindando ha generado un cambio.

Investigadoras: Sondean la opinión de los facilitadores y participantes sobre el desarrollo de las actividades

Coordinadora de Recursos Humanos: Si, es muy importante porque ahí es donde vas a saber cuáles son las mejoras, por ejemplo si un participante nos dice que el facilitador ha hecho comentarios negativos de la empresa, o les indico algún procedimiento que no sea correcto, que este fuera de la ley, esto es importante, de hecho hemos vetado muchos facilitadores por estos casos, es muy delicado y debemos escuchar la voz, si yo realizo una acción formativa solo por cumplir con las horas de formación que me establece la ley y no valido lo que la organización necesita o requiere, solo generare un gasto para la empresa y no existirán mejoras.

Investigadoras: Cómo realizan la evaluación del adiestramiento basado en competencias

Coordinadora de Recursos Humanos: Nosotros tenemos un formato de satisfacción, pero no nos da una profundidad de que si se cumplieron o no los objetivos, ya que tiene satisfecho, no satisfecho y requiere mejorar, es una escala bien cerrada que esta para todos los niveles desde el más básico hasta el nivel más alto, sin embargo, hay otros formatos de evaluación de adiestramiento que a partir del año que viene comenzaremos a trabajar, hasta ahora trabajamos con la evaluación de reacción.

Investigadoras: Establecen retroalimentación general a través de reuniones luego de cada acción formativa

Coordinadora Recursos Humanos: Cada jefe se reúne con su equipo para validar lo que se aprendió o las cosas que pudiéramos estar implementando, pero ya se hace interno y ellos nos pasan la información, pero llevar así como un histórico no lo llevamos pero sería interesante llevarlo.

Investigadoras: Existe mejora en los sistemas y procedimientos organizacionales luego de las acciones formativas

Coordinadora de Recursos Humanos: Si, ¿cómo te lo puedo demostrar? con los compromisos de aprendizaje, nosotros realizamos unas jornadas mensuales donde ellos vienen y entregan sus compromisos ya con resultados donde explican; antes realizaba las cosas de esta manera, ahora de esta otra, y como resultado tienen que maximizan el tiempo, tienen información más viable, confiable, obtienen mejor comunicación con su equipo de trabajo.

Investigadoras: Muchas Gracias.



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



CUESTIONARIO

Estimado Trabajador a continuación presentamos un cuestionario para recabar su opinión respecto **AL SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO BASADO EN COMPETENCIAS, EN EL ÁREA EMPAQUE PLANTA BENEFICIO DE LA EMPRESA DONDE USTED LABORA**. La información que usted suministre es de carácter confidencial con fines exclusivamente académicos del Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciados en Relaciones Industriales, Elaborado por las Bachilleres: Armas Andrea, Pérez Alexmary, Santos Jessica.

INSTRUCCIONES:

Conteste **MARCANDO CON UNA (X)** en la casilla correspondiente, la respuesta que considere que representa su percepción sobre el Sistema de Adiestramiento según las opciones que a continuación se presentan Nunca __, Pocas Veces __ , Algunas Veces __, La mayoría de veces __ Siempre __.

Agradecemos su valiosa colaboración.

N°	ITEMS	Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	La mayoría de veces	Siempre
1	Le informan sobre las competencias del rol ejecutor que requiere su cargo					
2	Sabe usted que es la competencia de Esmero					
3	Sabe usted que es la competencia de Relaciones Interpersonales					
4	Sabe usted que es la competencia de Orientación hacia la Seguridad y Salud					
5	Usted sabe sobre los conocimientos, habilidades y destrezas que requiere su cargo					
6	Le aplican a usted instrumento para el diagnóstico de necesidades de adiestramiento basado en competencia					
7	El Instrumento de diagnóstico de necesidades de adiestramiento recolecta información sobre los conocimientos que requiere su cargo					
8	El Instrumento de diagnóstico de necesidades de adiestramiento recolecta información sobre las habilidades que requiere su cargo					
9	El Instrumento de diagnóstico de necesidades de adiestramiento recolecta información sobre las Destrezas que requiere su cargo					

N°	ITEMS	Nunca	Pocas Veces	Algunas veces	La mayoría de veces	Siempre
10	Ha asistido a cursos o talleres que usted ha necesitado					
11	Ha asistido a cursos o talleres sobre competencias de Esmero					
12	Ha asistido a cursos o talleres sobre competencias de Relaciones Interpersonales					
13	Ha asistido a cursos o talleres sobre competencias de Seguridad y Salud					
14	Ha recibido curso en su puesto de trabajo					
15	Ha recibido curso sobre Conocimientos, Habilidades y Destrezas necesarias en su puesto de trabajo					
16	El contenido del curso al cual ha asistido motiva su aprendizaje					
17	Las estrategias del curso al que ha asistido motivan su aprendizaje					
18	El facilitador de las acciones formativas que ha asistido domina el tema del curso					
19	El facilitador satisface sus expectativas					
20	Recibe invitaciones para participar en cursos, talleres					
21	El facilitador sondea sus opiniones durante el desarrollo del curso					

N°	ITEMS	Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	La mayoría de veces	Siempre
22	Recibe una evaluación de adiestramiento al finalizar el curso					
23	Considera usted que el aprendizaje que obtiene de los cursos, talleres, lo aplica en su puesto de trabajo					
24	Su jefe establece retroalimentación a través de reuniones luego de cada curso					
25	Han mejorado sus competencias luego de participar en los cursos					



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



CUESTIONARIO

Estimado Supervisor a continuación presentamos un cuestionario para recabar su opinión respecto **AL SISTEMA DE ADIESTRAMIENTO BASADO EN COMPETENCIAS, EN EL ÁREA EMPAQUE PLANTA BENEFICIO DE LA EMPRESA DONDE USTED LABORA**. La información que usted suministre es de carácter confidencial con fines exclusivamente académicos del Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciados en Relaciones Industriales, Elaborado por las Bachilleres: Armas Andrea, Pérez Alexmary, Santos Jessica.

INSTRUCCIONES:

Conteste **MARCANDO CON UNA (X)** en la casilla correspondiente, la respuesta que considere que representa su percepción sobre el Sistema de Adiestramiento según las opciones que a continuación se presentan Nunca __, Pocas Veces __ , Algunas Veces __, La mayoría de veces __ Siempre __.

Agradecemos su valiosa colaboración.

N°	ITEMS	Nunca	Pocas Veces	Algunas Veces	La mayoría de veces	Siempre
1	Sabe usted sobre las competencias del Rol Ejecutor					
2	Participa en la DNA que es aplicada a sus trabajadores					
3	El Instrumento de diagnóstico de necesidades de adiestramiento indaga sobre los conocimientos necesarios para los cargos que el trabajador desempeña					
4	El Instrumento de diagnóstico de necesidades de adiestramiento indaga sobre las habilidades necesarias para los cargos que el trabajador desempeña					
5	El Instrumento de diagnóstico de necesidades de adiestramiento indaga sobre las destrezas necesarias para los cargos que el trabajador desempeña					
6	Responde la planificación del adiestramiento a las necesidades detectadas					
7	Le informan a sus trabajadores sobre las invitaciones a los cursos o talleres con anticipación					
8	Evalúa el adiestramiento efectuado					
9	Considera usted que el aprendizaje que obtienen sus trabajadores en los cursos o talleres, lo aplican en su puesto de trabajo.					
10	Establece usted a sus trabajadores realimentación a través de reuniones luego de cada curso.					

ANEXO (C)
CONFIABILIDAD

Instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado Titulado

"Análisis del Sistema de adiestramiento basado en competencias en el área empaque planta beneficio de una empresa del sector alimentos ubicada en Valencia Edo.- Carabobo"

Presentado por las ciudadanas: Armas Andrea C.I: 19.667.862; Pérez Alexmary C.I: 23.425.164 y Santos Jessica C.I 21.419.023

Confiabilidad: Cuestionario Trabajadores

items/ trabajadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	S*		
1	1	5	5	5	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	5	5	1	5	5	1	5	1	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	3.6129	
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0		
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0		
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		
10	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1.59677		
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1.59677		
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.22177		
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0.70968		
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.24899		
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1.70565		
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0.24194		
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0.8619		
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0.24194		
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1.59677		
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1.59677		
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0		
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0.24899		
TOTAL	56	61	60	61	61	56	61	61	56	61	65	61	68	65	65	45	70	65	69	73	68	81	80	84	80	84	80	84	84	84	84	14.4808			
S*																																		14.4808	
S*t																																			121.757
Alpha de Cronbach																																			0.9178

Universidad de Carabobo
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales 25
 Escuela de Relaciones Industriales K-1= 24
 Bruno Valera C.I: 7.575.154 S= 14.480847
 Profesor de Estadística Alpha de Cronbach = 0.917779 St= 121.757056

Número de Items
 Número de Items -1 grado de libertad
 Sumatoria de varianzas (Items)
 Varianza
 En este caso Alto Grado de Confiabilidad
 Mientras mas cerca de 1, Mayor es la

OPCIONES UTILIZADAS:
 5 SIEMPRE
 4 LA MAYORIA DE VECES
 3 ALGUNAS VECES
 2 POCAS VECES
 1 NUNCA

RANGO DE REFERENCIA	
MUY ALTA	0.81-1.00
ALTA	0.61-0.80
MODERADA	0.41-0.60
BAJA	0.21-0.40
MUY BAJA	0.01-0.20

Instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado Titulado

"Análisis del Sistema de adiestramiento basado en competencias en el área empaque planta beneficio de una empresa del sector alimentos ubicada en Valencia Edo.-Carabobo"

Presentado por las ciudadanas: Armas Andrea C.I: 19.667.862; Pérez Alexmary C.I: 23.425.164 y Santos Jessica C.I 21.419.023

Confiabilidad: Cuestionario Supervisores

ítems/trabajadores	1	2	S ²
1	4	4	0
2	1	1	0
3	1	1	0
4	1	1	0
5	1	1	0
6	2	3	0.5
7	2	2	0
8	2	3	0.5
9	2	3	0.5
10	2	2	0
TOTAL	18	21	
S ²			1.5
S ^{2t}			4.5
Alpha de Cronbach			0.740741

K = 10	Número de Items	OPCIONES UTILIZADAS:		
K -1= 9	Número de Items -1 grado de lib	5 SIEMPRE		RANGO DE REFERENCIA
S = 1.500000	Sumatoria de varianzas (Items)	4 LA MAYORIA DE VECES	MUY ALTA	0,81-1,00
St = 4.500000	Varianza	3 ALGUNAS VECES	ALTA	0,61-0,80
Alpha de Cronbach = 0.740741	En este caso Alto Grado de Con	2 POCAS VECES	MODERADA	0,41-0,60
	Mientras mas cerca de 1, Mayor	1 NUNCA	BAJA	0,21-0,40
			MUY BAJA	0,01-0,20

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS SOCIALES
 ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
 BRUNO VALERA
 C.I:7.575.154
 PROFESOR DE ESTADISTICA