

APROBACION DEL TUTOR

Yo **Tivisay Maria Ortiz B.** Titular de la Cedula de Identidad N-4.999.234 en mi caracter de tutora del Trabajo Especial de Grado, titulado: **PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO LABORAL DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNELLEZ -APURE.** Presentado por el ciudadano: **José Ricardo Tovar** titular de la C.I: **14.693,396**, para optar al título de **Magíster Scientiarum en Gerencia Publica**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de San Fernando, a los 8 días del mes de Marzo del año 2017

Nombre y Apellido -----

Firma de Aprobación del Tutor

Fecha de Entrega: -----

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico principalmente a mi Dios, quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerza para seguir adelante y no desmayar en las dificultades que se presentan, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi esposa Arianny Sánchez, quien me brindo su amor, cariño, su estímulo y su apoyo constante. ¡Gracias te amo!

A mis adorados hijos: Dilan, Fernando, Eliezer, Alirio y Marianny Valentina, fueron el motor principal de seguir adelante en mis metas. Gracias mis niños sin ustedes no hubiese podido hacer realidad este sueño, ¡Los amo!

A mis padres José y Carmen, quienes me enseñaron desde pequeño a luchar para alcanzar mis metas. Mi triunfo es el de ustedes, ¡Los amo!

A los que nunca dudaron que lograría este triunfo; mis hermanos Felipe, Luís y mi Suegra bella, María Alvarado.

¡Gracias a ustedes!

Ricardo

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mi amiga incondicional Marcela por la gran motivación que me dio de seguir adelante en mis estudios ¡Mil gracias amiga sin ti este triunfo no fuera sido realidad.

A mis compañeros de estudio por ser excelentes grupos y haber compartido conmigo sus conocimientos, experiencias y sobre todo su amistades.

A Erika, Robín y Fanny por haberme tenido la paciencia necesaria de seguir adelante en los momentos de desesperación y sobre todo por hacer de su familia una familia para mí.

Le agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mi Tutora Dra. Tivisay Ortiz por compartir conmigo sus conocimientos y haberme brindado la oportunidad de desarrollar mi tesis de grado.

Muchísimas gracias a todos.

Ricardo

INDICE GENERAL

	Pp
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INDICE GENERAL.....	v
INDICE DE CUADROS.....	vii
INDICE DE GRAFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO	
I EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	8
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación de la Investigación.....	11
II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	13
Antecedentes de la investigación.....	13
Teorías que sustentan la investigación	17
Bases Teóricas.....	30
Bases Legales.....	31
Sistema de Variables.....	36
III MARCO METODOLOGÍCO.....	39
Tipo de Investigación.....	39
Diseño de Investigación.....	39
Población y Muestra	40
Técnicas de Recolección de Datos.....	41
Instrumento de Recolección de Información.....	41
Validez y Confiabilidad.....	42
Procedimientos Metodológicos.....	43
Técnicas de Análisis de Datos.....	44
IV PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	45

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
Conclusiones.....	52
Recomendaciones.....	54
VI LA PROPUESTA.....	55
Presentación.....	55
Justificación.....	56
Objetivos.....	58
Estructura.....	60
Factibilidad.....	66
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	68
ANEXOS.....	71
A- Instrumento.....	72
B- Guía de Validación	76

INDICE DE CUADROS

CUADRO	P.P
1 Operacionalizacion de las Variables.....	38
2 Variable: Necesidades formación del personal.....	46
3 Variable- Estrategias de capacitación y adiestramiento	49

INDICE DE GRAFICOS

Grafico	P.P
1 Jerarquía de Necesidades de Maslow.....	33

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
UNELLEZ APURE
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO LABORAL
DIRIGIDO AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA UNELLEZ -APURE**

**Autor: José R. Tovar
Tutora: Dra Tivisay Ortiz
Año: 2017**

Resumen

La investigación tuvo como propósito fundamental, Proponer un programa de capacitación y desarrollo personal dirigido al fortalecimiento del desempeño del personal administrativo de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales (Unellez) Estado Apure. Se fundamentó en; las Teorías de Comportamiento humano y la Teoría de las necesidades de Maslow. La investigación se enmarcó dentro de la modalidad de proyecto factible, diseño campo, con carácter descriptivo, y diseño No Experimental, La muestra estuvo representada por cuarenta (40) personas que conforman el personal administrativo de la Unellez Apure. La técnica de recolección de información fue la encuesta, el instrumento de recolección de información lo constituyó un cuestionario dirigido al personal de la institución, elaborado con 23 ítems de preguntas con respuestas de alternativas, se le dio su validez de contenido a través del juicio de expertos y la confiabilidad mediante el método de de Kuder Richardson. En cuanto al análisis de los datos, estos se procesaron de manera manual, así mismo, se presentan organizados en cuadros estadísticos. El análisis de este estudio corresponde al análisis cuantitativo y cualitativo, por lo tanto se concluye: que aún cuando el personal conoce del tema de capacitación y adiestramiento y la importancia de éste dentro de la institución, manifiestan no haber participado en el último año en cursos y talleres de capacitación, más aún actualmente la mayoría no participa en actividades de capacitación dentro de la institución, restando la oportunidad de crecimiento y fortalecimiento de las potencialidades laborales que posee. Por lo que se recomienda; Implantar el programa de capacitación y entrenamiento propuesto para el personal administrativo en todas sus etapas, de forma periódica, con el propósito de mejorar y optimizar las funciones de cada trabajador.

Descriptores: Programa Capacitación y desarrollo - Desempeño laboral -Empleados Administrativos.

INTRODUCCION

En el competitivo mundo empresarial de hoy día, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz del recurso humano. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente (ya sea en el sector industrial o en el sector de servicios; en el sector público o privado) son las personas. La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato que reciben es justo; todo ello influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia.

En tal sentido, el recurso humano es un elemento fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas que le permitan alcanzar la misión propuesta, para ello es necesario que este recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge la necesidad en toda empresa de implantar programas de adiestramiento que le permita desarrollar, capacitar y actualizar en su personal, los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo.

Dentro de este marco de referencia, el adiestramiento del factor humano es fundamental para lograr el éxito en la organización. Es por ello que el adiestramiento no es un gasto sino una inversión. Por cuanto, el adiestramiento es considerado un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras y puedan contribuir mejor a los objetivos de las organizaciones. La capacitación consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente y/o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

En virtud de lo anterior, es conveniente crear e implantar horizontes claros y definidos en materia de políticas de desarrollo de recursos humanos. En este sentido, la Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos orienta sus acciones hacia el crecimiento intelectual del individuo valiéndose del desarrollo de programas que permitan diagnosticar necesidades de adiestramiento de personal para hacerlo más productivo y alcanzar niveles de excelencia exigidos por la nueva organización.

Al respecto, el adiestramiento le permite a las instituciones universitarias mejorar la eficiencia de sus empleados, elevar su calidad de vida y productividad, mejorar las actitudes y aptitudes del mismo dejando detectar aquellas áreas que presenten deficiencia en la organización. En consecuencia, se hace cada vez más necesario que las empresas independientemente de su razón social, tamaño, ubicación, visión y misión, implanten programas de adiestramiento que ayude a sus empleados satisfacer sus objetivos personales, laborales y de esta manera contar con un personal altamente calificado, propiciando el aumento de la productividad, la planificación de carrera y la calidad de vida de los empleados.

En este contexto, la presente investigación enmarcada en proponer un programa de capacitación y desarrollo personal dirigido al fortalecimiento del desempeño del personal administrativo de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales (Unellez) Estado Apure, se enmarco metodológicamente en el paradigma cuantitativo, bajo la modalidad de proyecto factible, enfocado en un diseño de campo de carácter descriptivo, El presente trabajo de investigación fue estructurado en seis capítulos:

El Capítulo I: presenta el problema, los objetivos, justificación de la investigación y Operacionalización de las variables.

El Capítulo II: desarrolla el Marco teórico, donde se exponen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas relacionadas al estudio, definición de términos básicos.

El Capítulo III: indica el Marco metodológico, en el cual se establecen los procedimientos metodológicos, sección que da a conocer el tipo de investigación y diseño de la misma, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento, y las técnicas de análisis de datos.

El capítulo IV: hace referencia a la presentación y análisis de los resultados. El Capítulo V: se encuentran las conclusiones y recomendaciones de la investigación, derivadas de la aplicación del instrumento. El capítulo VI desarrolla el programa de capacitación y desarrollo personal dirigido al fortalecimiento del desempeño del personal administrativo de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales (Unellez). Por último se presentan las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La mundialización es un contexto global de la era contemporánea que viven los países del globo, donde la capacitación y el adiestramiento del capital humano es uno de los factores fundamentales que conforman el clima organizacional en las instituciones públicas y privadas siendo las universidades una de ellas. La sociedad actual es una sociedad cada vez más exigente en la preparación y desempeño de los individuos, en la cual los niveles de eficiencia, eficacia y productividad están más presentes.

Hoy en día gracias a la globalización, se cuenta con mucha información en forma permanente, lo que conlleva a implementar y crear nuevas maneras de trabajar, de llevar adelante nuevos procesos y nuevas competencias en los recursos humanos. Igualmente, el mercado es distinto por ser más competitivo y los recursos (humanos) también deberán serlo para satisfacer a este nuevo mercado cada día más exigente en calidad de servicio y costo del mismo.

Por lo tanto, las empresas deben prepararse y adaptarse para consolidarse y uno de los medios para lograrlo es a través de la capacitación, la cual según Chruden y Sherman (2010) “es un programa formal que debe proporcionar al empleado información adicional y darle oportunidad de adquirir nuevas habilidades y como resultado podrá entonces desempeñarse con más eficacia en su trabajo actual, calificando para puestos de nivel superior” (p. 195).

Son consideradas las instituciones públicas y privadas y en especial las instituciones universitarias, están de acuerdo que después del proceso de

reclutamiento y selección de personal, es necesario capacitar al personal administrativo, para tales efectos se requiere un plan de inducción y adiestramiento, que esté en concordancia con las normas de operación y demás procesos administrativos de las instituciones universitarias, por cuanto el adiestramiento y capacitación permite la facilitación de conocimientos específicos referentes al desempeño del trabajo, a las actitudes frente a aspectos determinados de la organización y aquellas que están relacionadas con las tareas del entorno, al desarrollo de habilidades y destrezas frente a imprevistos surgidos durante las labores de trabajo diario (Robbins, 2010)

Considerando los planteamientos de Navarro, Piñango y Parra (2012), el adiestramiento se define como: “Un proceso educacional a muy corto plazo, mediante el cual las personas perfeccionan conocimiento, actitudes y habilidades; para desempeñarse con mayor eficiencia y eficacia en un cargo específico dentro de una organización” (p. 51), y el desarrollo “se refiere al conjunto de actividades que se desarrollan dentro del proceso de aprendizaje, que preparan al individuo en el manejo de habilidades futuras independientes de las actuales”, (p. 52).

En ese sentido, estudiosos como, Granell y Parra, (2012), sostiene que la educación y el entrenamiento son decisivos en la ventaja competitiva de una organización. Caracterizan los investigadores anteriores que naciones como Alemania, Japón y Corea, son las que más invierten en educación (poseen ventajas en muchas industrias), fundamentalmente debido a su capital humano. Lo más significativo es que de los países mencionados, las industrias más competitivas eran precisamente aquellas con una mayor inversión especializada en educación y entrenamiento.

En función de esos planteamientos, Granell y Parra, (ob. cit), aseveran que:

Los países marchan según la calidad y preparación de sus recursos humanos. Se oyen opiniones como: si el gobierno hiciera tal y tal cosa, el país funcionaría mejor o, si se promulgará aquella ley, los asuntos se verían de distinta manera. La verdad es que ni

el Gobierno ni el sector productivo tienen acceso a suficiente cantidad de ejecutivos capaces o trabajadores para asegurar una satisfactoria implementación de las acciones mejor intencionadas. Para toda la nación la prioridad máxima es la educación. Ella no es solo obligación del Gobierno. El sector productivo debe invertir simultáneamente en la tecnología y la educación y capacitación de sus trabajadores, (p. 26).

Esto indica que a mayor preparación del talento humano, existe mayor desarrollo y a la vez mayor eficiencia y productividad en las instituciones. Es así como el recurso humano se considera factor básico en el éxito de cualquier organización y elemento capital para la competencia de las instituciones.

Para Chiavenato (2009) afirma que "...El factor humano constituye la parte dinámica de la organización; es el que tiene capacidad para obtener nuevos conocimientos, para desarrollar habilidades y modificar actitudes y comportamiento, añade además, que el ser humano es el único elemento dentro de la organización, que está dotado de potencial para adquirir destrezas y cualidades esenciales, que coadyuven a llenar los vacíos que en un momento dado pueda presentar la organización..." (p. 415).

Por lo tanto, la formación, capacitación y el adiestramiento han cumplido una función de adaptación permanente de mejora de las competencias y calificaciones, para fortalecer la situación de competitividad de las instituciones así como el empleo de las mismas, una función de promoción social, personal de los trabajadores, aparte de una situación de actualización de la formación de los representantes de los trabajadores en su ámbitos específicos que faciliten una mayor profesionalidad, una mejor integración y cohesión social en la instituciones.

Cuando se habla de capacitación y desarrollo profesional se hace referencia a la educación que recibe una persona con el fin de estimular su efectividad en la posición que desempeña dentro de la organización. Habitualmente la capacitación tiene objetivos a corto o mediano plazo y trata

de desarrollar una capacidad específica, como por ejemplo: un curso de Word. Por el contrario, el desarrollo profesional busca formar a mediano o largo plazo, líderes y ejecutivos con conocimientos y talentos específicos, por ejemplo: un postgrado en Economía.

Por ello, la capacitación de los empleados, representa el esfuerzo a la actividad humana y otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad como lo son los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidad, para desempeñar las competencias en el área.

La competitividad demanda del mundo cambiante ofrecer valores de calidad, desempeño, comunicación, liderazgo, adiestramiento, entre otros, los cuales son los verdaderos indicadores de la razón que ha llevado a las instituciones exitosas a obtener la inducción del personal administrativa por medio de un plan de adiestramiento y desarrollo, en virtud de que ese personal debe tener un ambiente de confianza, seguridad y desarrollo para que pueda cumplir un mejor desempeño de sus funciones en la organización donde labora.

Tomando en consideración, la globalización, el conocimiento como factor de desarrollo y la revolución tecnológica y comunicacional, han encontrado en el adiestramiento y la capacitación, la manera más específica de dar repuesta al desarrollo de habilidades y destrezas para el trabajo. En consecuencia, es compromiso fundamental de la institución universitaria desarrollar estrategia para que su personal administrativo participe en la formación, capacitación y desarrollo; ejecutando programa de formación, capacitación y adiestramiento a través alternativas de actualización permanente, capacitándolo como talento humano y no como un recurso más, para que tenga conocimiento de sí mismo, habilidades por las relaciones interpersonales, motivación personal y hacia al trabajo, empatía y autorrealización.

En la actualidad las organizaciones en aprendizaje buscan asegurar constantemente que todos sus miembros estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades, de modo que se adquieran compromisos, se asuman su responsabilidad, conciban sinergias, con el fin de que se logre el continuo auto-crecimiento en todos.

Por consiguiente, el desarrollo del capital humano se ha vuelto trascendental con los rápidos avances de la tecnología trayendo como derivación que los cargos se hagan más complejos e impersonales. En consecuencia se debe realizar la formación, capacitación y adiestramiento de manera continua tal y como han ocurrido los cambios con el avance de la ciencia y la tecnología. Por lo cual, se hace ineludible adecuar el capital humano a las nuevas realidades, en tal sentido, la gerencia de recursos humanos deben preocuparse por invertir en el desarrollo y la capacitación que ello implique.

Al respecto, Escorial (2000) citado en Mata (2012) señala que:

...el adiestramiento es el conjunto de acciones formativas que se desarrolla en las empresas, dirigidas a los trabajadores, a través de las modalidades prevista en el mismo, destinado tanto a la mejora de conocimientos, habilidades y calificaciones como a la recalificación de los trabajadores ocupados, que permita ser más competitivos, en las empresas con la formación individual del talento humano (p. 29)

Por su parte, Naim (1999), citado en Mata (2012) refiere que en el ámbito mundial, se está produciendo un conjunto de cambios organizacionales característicos los cuales conducen a incorporar el capital humanos de las instituciones más competentes para alcanzar los objetivos organizacionales: incluyendo la formación, capacitación y adiestramiento en cuanto a habilidades de inteligencia emocional se refiere, como una herramienta en la consecución tales metas.

En virtud de las circunstancias antes planteadas es preciso que las instituciones universitarias consideren la importancia de los programas de

adiestramiento, que permita el desarrollo de las capacidades gerenciales y tratar así de solventar las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal, tal es el caso del personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales (UNELLEZ- Apure) para alcanzar así un mejor desempeño laboral y conseguir así los resultados previstos para ser más competitivos.

Ese compromiso conlleva a la búsqueda imperiosa, de actualizarse con respecto a los nuevos conocimientos, en el sentido de que siente la necesidad tecnológica en función de perfeccionar sus servicios profesionales; según la realidad del entorno, con los conocimientos académicos adecuados para cumplir con su labor, al mismo tiempo, a la habilidad de transferir una orientación positiva, como trabajador o empleado universitario.

En los actuales momentos en la Unellez– Apure, el personal administrativo, presenta debilidades en la capacitación y adiestramiento del personal, ya que los mismos son elementos fundamentales que fortalecen el sentido de compromiso hacia la institución, sustentando valores y desplegando conductas de desarrollo y motivación personal que permite un gran sentido de pertenencia para un óptimo trabajo en equipo.

En este sentido, se observa con frecuencia que el personal administrativo presenta fallas en el cumplimiento de sus responsabilidades, comunicación deficiente, poca empatía hacia sus compañeros de trabajo, mayor cantidad de interrupciones en el trabajo, poca motivación de autorrealización, observándose carencia de innovación. Por lo que, se debe capacitar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas cuyo objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo y aunado a la cultura organizacional condiciona el comportamiento de las personas determinando el enraizamiento, arraigo y permanencia, que genera eficacia, diferenciación, motivación, innovación y adaptación.

En este contexto, se debe proporcionar a los trabajadores y o empleados administrativos oportunidades para su actualización y capacitación a fin de obtener conocimientos que le permitan mejorar el desempeño y la participación personal en cuanto al logro de los objetivos organizacionales.

Partiendo de los planteamientos antes mencionados, nace la necesidad de Proponer un programa de capacitación y desarrollo dirigido al fortalecimiento del personal administrativo de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (Unellez) Estado Apure. En tal sentido, es pertinente formularse las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las necesidades de formación del personal administrativo de la Unellez Apure?

¿Cuáles son las estrategias de capacitación y adiestramiento adoptadas por la Unellez - Apure como un elemento de modernización institucional?.

¿Cómo será el diseño de un programa de capacitación y desarrollo personal dirigido a fortalecer el desempeño del personal administrativo de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales (Unellez) Estado Apure?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un programa de capacitación y desarrollo personal dirigido al fortalecimiento del desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales (Unellez) Estado Apure.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar las necesidades de formación del personal administrativo de la Unellez Apure.

-Identificar las estrategias de capacitación y adiestramiento adoptadas por la Unellez - Apure como un elemento de modernización institucional.

-Diseñar un programa de capacitación y desarrollo personal dirigido al fortalecimiento del desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales (Unellez) Estado Apure.

Justificación de la Investigación

El recurso humano como factor dentro de la organización, requiere una adecuada administración en sus acciones y funciones, a fin de lograr una conveniente integración a la organización. La capacitación y desarrollo como tal son procesos educativos a corto plazo, que aplicados de manera sistemática y organizada, permite la adquisición de conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Esto implica la transformación de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea, del ambiente y desarrollo de habilidades.

La presente investigación, pretende tener una relevancia social buscando optimizar la dimensión del clima organizacional referente a la capacitación y desarrollo del personal administrativo de la UNELLEZ -Apure, adiestrándolos para desarrollar competencias en el área de trabajo de forma eficiente y eficaz, ofreciéndoles conocimientos, destrezas y habilidades que le permita cumplir en un momento determinado con funciones inherentes a su área de trabajo, como también con responsabilidades de más alto nivel, de hecho obtendrán una mayor cultura que les ayudará laboralmente y como participante en la sociedad. De igual manera, posibilita generar un conjunto de datos que contribuyen al desarrollo del conocimiento y del talento humano.

Esto justifica el valor teórico y científico del estudio, al servir de apoyo a nuevas investigaciones promotoras del conocimiento científico en el área.

Igualmente, el aprendizaje adquirido beneficiará el desarrollo socio efectivo de los trabajadores que participan en esas actividades, así como estimulara la aplicación al mejorar los conocimientos administrativos del personal capacitado, todo lo cual puede trascender favorablemente sobre el desempeño laboral del personal.

Desde el punto de vista Técnico-Gerencial, la nueva gestión pública, requiere de trabajadores más calificados, preparados para trabajar en equipo y para enfrentar situaciones nuevas. Por eso, los procesos de fortalecimiento gerencial suelen ir aparejados con un cuestionamiento, a veces muy drástico de la función pública en sus aspectos profesionales y en sus hábitos laborales.

Por otra parte, a nivel social es importante que se realicen estudios acerca de esa dimensión, puesto que presenta una variable que no solo afecta el dominio organizacional, sino también al crecimiento personal y el desarrollo psicológico de las personas; por lo cual todos los beneficios derivados de la investigación apoyan al desarrollo personal en la interacción de los individuos en la sociedad.

En lo institucional, las labores de los empleados de la Universidad han sido emparentadas con el éxito organizacional, pues coinciden de manera proactiva hacia las metas organizacionales, es la universidad una de las principales instituciones que manejan y administran los recursos intelectuales, a la que corresponde concebir y formular proyectos para fortalecer la producción científica, humanística y tecnológica en la generación y transferencia de conocimientos.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

De acuerdo con el Manual de la UPEL (2014), el contenido del marco teórico se basa en situar el problema en estudio dentro de un conjunto de conocimientos sólidos y confiables que permitan orientar la búsqueda y ofrezcan una conceptualización adecuada de los términos que se van a utilizar. De esta manera, el marco teórico permite integrar la teórica, lo conceptual y las leyes con la investigación, además permite establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado coherente, de conceptos y propósitos para abordar el problema.

Antecedentes de la Investigación

Sobre este aspecto, Arias (2012) señala que los antecedentes “se refieren a los estudios previos y tesis de grado relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guarda alguna vinculación con el problema en estudio”. (p.38) A continuación se reflejan algunos antecedentes relacionados con la presente investigación.

Al respecto, Bravo (2012), en su trabajo de grado realizado para la Universidad Fermín Toro, titulado, Programa de Capacitación para el Personal Administrativo de la Institución Tunal Motor's C.A. Yaracuy, el cual tiene como objetivo diseñar un programa de capacitación que le proporcione al trabajador las habilidades, conocimientos y destrezas, que permitan el desarrollo de actitudes favorables hacia el trabajo e incrementar la productividad laboral. El tipo de investigación es descriptiva con diseño de campo, en esta investigación la población está conformada por 130 empleados del área administrativa y concluyó que los beneficios obtenidos

en la ejecución del programa no solo estarían dirigidos al personal, sino a la filosofía de la institución para la cual representa un medio efectivo de aumentar su productividad y eficacia utilizando de manera más racional los recursos disponibles.

Por otra parte, Tortolero (2012) efectuó un trabajo de investigación que denominó "Detección de Necesidades de Adiestramiento y Actualización de Personal de la UCAB" el cual tenía como propósito, idear, desarrollar e implementar un modelo apropiado para la Detección de Necesidades de Adiestramiento y adaptarlo a las necesidades del personal docente de la Universidad Católica Andrés Bello, entre sus conclusiones aseveraban que el adiestramiento requiere ser fortalecido por medio de programas de capacitación y actualización de acuerdo a las necesidades de la institución universitaria objeto del estudio, para lo cual recomiendan, definir programas de adiestramiento para los catedráticos de modo que estos conduzcan a un apropiado manejo de las competencias docentes y las destrezas necesarias para organizar el aprendizaje de sus estudiantes.

Igualmente Malaver (2013) realizó una investigación titulada Programa de capacitación dirigido al personal administrativo del Instituto Universitario de Tecnología "José Antonio Anzoátegui" El tigre, Estado Anzoátegui. La presente investigación tiene como propósito Elaborar un programa de capacitación dirigido al personal administrativo del instituto universitario de tecnología "José Antonio Anzoátegui" El tigre, Estado Anzoátegui. Actualmente en el Departamento de Recursos Humanos existen diversas debilidades administrativas que genera la baja participación del personal administrativo referentes al logro de los objetivos organizacionales, circunstancias que tiene sus repercusiones en la calidad educativa y el desarrollo de las destrezas y competencias gerenciales en el manejo de las relaciones interpersonales.

En tal sentido se propone un programa de capacitación y entrenamiento a los fines de tratar de solventar esa situación problemática. La

metodología utilizada fue descriptiva, de campo, calificando el diseño como no experimental, para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento fue un cuestionario de diez (10) preguntas aplicado a una muestra de cuarenta (40) empleados administrativos de una población total de ciento treinta y tres (133) empleados de la institución objeto del estudio. Los resultados obtenidos se tabularon presentándose cuadros y gráficos con frecuencia absoluta con sus respectivos porcentajes, los resultados indicaron que existen muy pocos cursos de mejoramiento profesional para ese personal, lo que se traduce en una desmejora de la capacidad y desempeño del personal administrativo. En tal sentido, el análisis de los resultados del diagnóstico permitió recomendar la elaboración de un programa de capacitación y adiestramiento basado en los principios elementales de administración.

En el mismo orden de ideas, Jiménez (2013), realizó una investigación titulada: "Diseño de un Programa de Adiestramiento para el personal administrativo de la empresa Construcciones Jiménez Camacho C.A". En esa investigación se utilizó una metodología descriptiva, aplicada y de campo. Se empleó un diseño no experimental transversal, descriptivo y se identificó una población integrada por ocho (8) sujetos: dos (2) directivos y seis (06) empleados administrativos. Dado el tamaño de la población se utilizó un censo poblacional y se trabajó con toda la población. Se seleccionaron como instrumentos de medición dos cuestionarios, uno dirigido al personal directivo, y otro al personal administrativo, los cuales fueron validados a través del juicio de expertos.

Los resultados del mencionado estudio determinaron debilidades en los empleados administrativos relacionadas con el manejo de inventarios, computadoras y Saint Administrativo. Se estableció que la duración de los adiestramientos debía ser de 16 horas presenciales, dentro y fuera del trabajo, empleando la modalidad de conferencias y simulación evaluado por el supervisor inmediato y el propio empleado, la investigación ofreció grandes

aportes en función de las bases teóricas donde se desarrollaron teorías concernientes al diseño de programas de adiestramiento; se resaltó la importancia que tienen los Programas de Adiestramiento y capacitación del personal administrativo para el desarrollo de los recursos humanos, para así poder desempeñar exitosamente los cargos. Esta exploración está en concordancia con la realización del presente estudio, en virtud de que los planteamientos y basamentos teóricos del mismo están muy relacionados con la investigación que ahora se realiza con el personal administrativo del Vicerrectorado de la Universidad “Ezequiel Zamora”- Apure

Por su parte, De Sousa M. (2013). Realizó su trabajo que llevó por nombre: Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias, planteándose como objetivo general. Analizar el Proceso de Detección de Necesidades de Entrenamiento basado en el Modelo de Competencias. Concluyendo de la siguiente manera: La importancia de un sistema de entrenamiento eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

Antes de la elaboración y ejecución de un plan de entrenamiento, es un requisito indispensable efectuar una eficaz detección de necesidades de entrenamiento, de tal manera que sea posible obtener información precisa y veraz sobre quienes deben ser entrenados y en cuáles aspectos o áreas.

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

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

Los citados antecedentes aportaron información valiosa en cuanto a la capacitación del personal, donde señalan que constituye un factor de gran importancia para el talento humano como para la Gerencia, ya que permite adecuar y nutrir de conocimientos tecnológicos, motivacionales, profesionales que permiten el óptimo desempeño laboral del trabajador.

Bases Teóricas

Las bases teóricas hacen referencia a la definición de nuevos conceptos, reformulaciones de otros, clasificaciones y tipologías por usar. En tal sentido permiten orientar la búsqueda y ofrecer una idea adecuada de los términos que se utilizarán en la investigación. En relación a ello, Arias (2012) especifica “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.107). Razón por la cual emergen teorías que ubican contextualmente esta investigación.

Capital Humano

El capital humano dentro de cualquier área es considerado como la mano de obra que sustenta el desarrollo de una organización por ser el recurso más importante y básico ya que perfeccionan el trabajo logrando la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades, en este caso el personal administrativo del Vicerrectorado de la Unellez - Apure.

Por su parte Chiavenato (2009), define al capital humano como “el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además constituye un tipo de recurso el cual posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo”.

Agrega el autor “la administración del capital humano, consiste en la planificación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal”

Formación del Capital Humano

Según, Sikula (2012), expone que las organizaciones de cualquier tipo, tamaño o propósito se enfrentan con el problema de integrar de forma eficaz y eficiente a sus empleados con sus ambientes laborales, para poder enfrentar las diferentes situaciones que se presentan, implicando las habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus funciones de manera optima, el papel central de la formación del Capital Humano consiste en asegurar que todos dentro de una institución tengan y continúen las habilidades requeridas para realizar el trabajo asignado, manteniéndose a la vanguardia de la información.

En este sentido las organizaciones deben invertir en la formación del personal, pues es lo que garantiza el cumplimiento de sus funciones de manera efectiva por parte del trabajador y por parte de la institución permitirá su crecimiento y expansión de su estructura.

Conceptos de Capacitación.

Diversos autores relacionados con el tema señalan:

Al respecto (Aquino y otros, 2012) señalan;

“ . . . es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo

una cambio positivo en el desempeño de sus tareas. . . El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.” (p.86)

Por otra parte, (Blake, O., 2009) expresa:

“La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. . . Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal.” (p.65)

Según (Siliceo, 2009).refiere;

La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve. (p.75)

De acuerdo a las definiciones mencionadas sobre la capacitación; se puede considerar que es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del 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 empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Capacitación de los Recursos Humanos

El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo. La capacidad del recurso humano, según Werther, W. (2009) “es

una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante”. (p.19).

Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, por cuanto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas. La capacitación comienza con una inversión que las empresas deberán poner atención, e invertir más para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros.

Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos.

Belgrano (2013) expresa hoy en día la única constante es el cambio. Es por ello que el proceso de la Administración de Recursos Humanos nunca se detiene, más bien es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado. En definitiva, la Administración de Recursos Humanos implica el manejo del recurso más preciado de una organización. Se encarga principalmente de las siguientes tareas: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de las organizaciones.

Se observa que las empresas para alcanzar el éxito deberán ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través del personal, y en este punto es en donde los Recursos Humanos ocupan su importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas claves para competir con éxito.

Las organizaciones necesitan saber, para hacer cosas, y también necesitan saber cómo adquirir nuevos conocimientos. Una empresa sana debe ser capaz de aprender (que es relativamente fácil); de desaprender (que es difícil); y de aprender a aprender (que es decisivo).

La planeación de los Recursos Humanos significa un reto hoy en día dado el ambiente cada vez más competitivo, los recortes de personal

proyectados en busca de eficiencia, los cambios en la demografía y la presión en favor de proteger tanto a los empleados como al ambiente. Las políticas y prácticas de Recursos Humanos deben crear organizaciones que sean capaces de ejercitar la estrategia, operar en forma eficiente, comprometer a los empleados y manejar el cambio.

Beneficios de la Capacitación

La capacitación a todos sus niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. Dentro de los beneficios aportados por la capacitación se destacan:

1. Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas
2. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
3. Crea mejor imagen
4. Mejora la relación jefes-subordinados
5. Se promueve la comunicación a toda la organización
6. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
7. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
8. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
9. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

De igual forma, se puede establecer dentro de los beneficios aportados al personal se describen:

1. Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
2. Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
3. Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
4. Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
5. Sube el nivel de satisfacción con el puesto
6. Permite el logro de metas individuales.
7. Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

8. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Objetivos para la Capacitación

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación. Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor o si como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Los principales objetivos son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.

- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Se considera necesario establecer la diferencia fundamental entre capacitación y adiestramiento. “La capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos”. (Chiavenato. 2009).

Capacitación dentro de la empresa

Es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados. En tanto que el adiestramiento es aprender por medio de la práctica en el mismo lugar de trabajo. La capacitación es la función educativa dentro de una empresa por lo cual se deben satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras, resultado de la preparación y habilidades de los colaboradores.

Una de las estrategias que la organización puede utilizar para apoyar el desarrollo de su recurso o talento y atender a la necesidad de formación permanente, es la capacitación, es tal vez la forma más efectiva para hacer que los individuos, las organizaciones y la economía se ubiquen en una espiral ascendente (Bentley, 2005) y se concibe como un “proceso de asistencia” (p. 85) a los individuos para que respondan efectivamente a las necesidades relacionadas con el desempeño de una función.

Debe ofrecerse institucionalmente en una forma continua, y como actividad de primera línea. Ello con una doble finalidad: asistir al profesional en el proceso de adquisición de habilidades innovadoras y propiciar en éste una actitud favorable hacia el aprendizaje permanente, a través de actividades de educación formal, sean éstas escolarizadas o no. Sin embargo, al hablar de adiestramiento como parte de la capacitación para el logro de un perfil y a pesar de sus innumerables beneficios, se observa que la primera preocupación que surge en las organizaciones y en los usuarios es sobre los costos y no en la inversión realizada en el mejoramiento del personal, definida en términos de recursos materiales (financieros, y de esfuerzo y tiempo dedicado a la capacitación).

Factores que inducen a la capacitación

Según (Chiavenato. 2009).

Varias son las causas que pueden dar origen a la decisión y luego a la realización del adiestramiento o la capacitación dentro del ámbito de la empresa. Algunas de las más comunes son:

- Ignorancia: por falta total o parcial de conocimientos.
- Obsolescencia: que los conocimientos están desactualizados.
- Por traslados o ascensos: un cambio dentro de la estructura jerárquica o geográfica.
- Frente a cambios tecnológicos: por la necesidad de utilizar nuevas tecnologías.

En cuanto a los objetivos de la capacitación, Rodríguez y Ramírez (2012), lo definen de la siguiente manera:

- Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal mediante la actualización y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades.
- Desarrollar actividades necesarias para el mejor desempeño del trabajo.
- Lo anterior repercutirá en una mayor cantidad, calidad del trabajo, así como la supervisión personal y el mejoramiento del nivel socioeconómico de los individuos que integran la organización. (p. 51).

Capacidades del individuo que pueden mejorarse

Las capacidades del personal que trabaja en una empresa que pueden ser desarrolladas o mejoradas mediante una buena acción de capacitación se agrupan en tres grandes categorías:

Capacidad técnica: la condición técnica implica la comprensión y el dominio de una especialidad, esencialmente lo que se refiere a métodos, procesos, procedimientos y técnicas de trabajo. Es sencillo comprobar la existencia de la capacidad técnica de un analista de sistema, contador, músico o cirujano cuando se encuentran desarrollando las funciones específicas. Se trabaja con cosas.

Capacidad humana: es lo que permite el óptimo manejo de los recursos humanos dependientes y crear el ambiente de armonía necesario para la convivencia en una empresa. Comprende a las relaciones con los individuos y con los grupos que ellos forman, atendiendo a sus necesidades y procurando su satisfacción. El administrador debe saber entender la personalidad de cada subordinado para lograr de éste la mayor colaboración y eficiencia posible. Se trabaja con personas.

Capacidad conceptual: está dada por el conocimiento genérico, global de la empresa, que permite al administrador tomar las decisiones más importantes que hacen a la conducción de la empresa en su conjunto y su relación con el contexto en que está inserta. Comprende el conocimiento de cómo las diferentes funciones de una organización dependen unas de otras y se extiende a la percepción de las relaciones de la empresa con la rama de actividad que desarrolla (industrial, comercial, financiera, agropecuaria) con la comunidad y las fuerzas políticas, sociales y económicas de su medio.

Esta habilidad requiere por ejemplo del manejo de las leyes económicas de los distintos aspectos del mercado, del régimen laboral de la competencia, de forma tal de poder conducir a la empresa hacia los objetivos, sorteando las dificultades que el mercado y la competencia imponen. Es la capacidad de dirección.

Existen varias ventajas tanto explícitas como implícitas al llevar a cabo acciones de adiestramiento y capacitación, algunas de ellas muchas veces no son consideradas. A continuación podemos ver algunas de esas ventajas:

- Provoca un incremento de la productividad, porque un incremento en las capacidades usualmente da como resultado una mejora, tanto en la cantidad como en la calidad de la producción.
- Desarrolla una alta moral en los empleados, porque sienten que la empresa los tiene en cuenta, desea que se desarrollen y mejoren.

- Reduce la necesidad de supervisión, por que el empleado capacitado es una persona que puede desarrollar su labor con una supervisión mínima, alcanzando mayor grado de independencia en sus labores.
- Reduce los accidentes, porque muchos accidentes son causados más por deficiencia humana debido a la falta de entrenamiento que por falla en los instrumentos o en los equipos de trabajo.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad, la habilidad de una organización para mejorar su efectividad a pesar de las pérdidas de personal clave, se pueden desarrollar solamente mediante la creación de una reserva de personal de reemplazo entrenado.

Condiciones de la capacitación.

Al respecto Chiavenato (2009), señala algunas de las condiciones claves a la hora de llevar a cabo la capacitación son:

- a. Debe ser adecuada a las necesidades reales que intenta satisfacer.
- b. Debe realizarse de forma metódica respondiendo a las características del tema, tiempo, lugar y participantes.
- c. Debe ser continua, aunque con periodos de descanso y
- d. Debe exigir la participación activa de cada persona.

Etapas para la capacitación del personal.

Se apoya a lo establecido por Chiavenato (ob.cit), donde expone que para la capacitación del personal dentro de la organización, se diseñan 4 etapas, que incluyen el diagnostico de la situación actual, la elección de la estrategia para encontrar la solución, la implementación de la acción y la evaluación y control de los resultados de las acciones del adiestramiento.

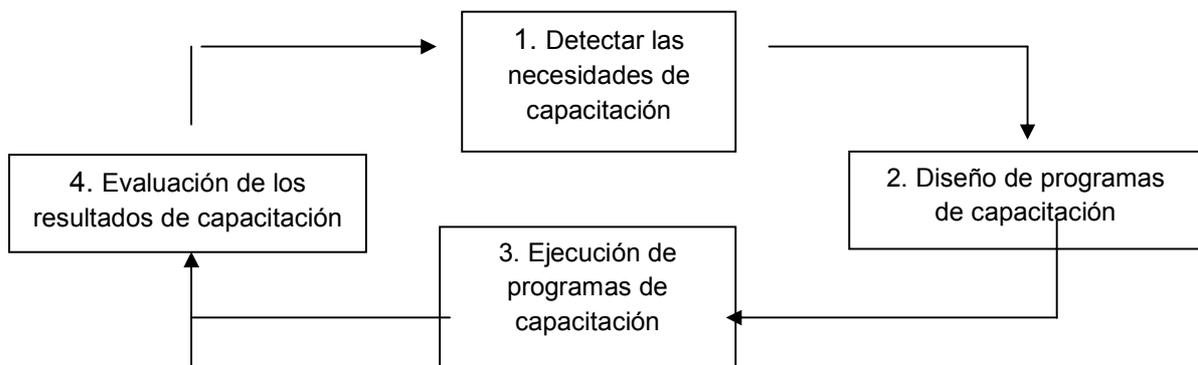


Figura N° 1. Etapas de la capacitación de personal
Fuente: Chiavenato (2009)

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases:

Etapa 1: Detectar necesidades de capacitación.

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y el personal de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

Organizacional, consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.

De Tareas, que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basados en el estudio de las atrás y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.

De Persona, este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontraran participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son: evaluación de desempeño, observación, cuestionarios, solicitud de supervisores y gerentes, entrevistas con supervisores y gerentes, reuniones interdepartamentales, examen de empleados, modificación de trabajo, entrevista de salida, análisis de cargos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori). Son por ejemplo: modernización de maquinarias y equipos, producción y comercialización de nuevos productos o servicios, expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados, reducción del número de empleados.

Indicadores a posteriori podrían ser; calidad inadecuada de la producción, baja productividad, relaciones deficientes entre el personal, número excesivo de quejas.

Desempeño Laboral

Para la administración, el adecuado manejo de los recursos de una empresa y su funcionamiento es indispensable y fundamental el talento humano, por lo que es imprescindible que el mismo posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma, el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, siendo esto la fuente de toda ventaja competitiva. (Arias G. 2008). (p. 84).

Ahora bien, el trabajador para lograr los objetivos y las metas que se propone alcanzar no actúa aisladamente, debe relacionarse con el resto de los individuos que integran su entorno organizacional, de tal manera de lograr su adaptación al medio en el que se desenvuelven. En este orden de ideas, las empresas pueden influir en la vida diaria del personal para su desempeño, así como la calidad y sistema de vida de un individuo, en sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas.

Por otra parte, Bittel, (2009), plantea que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. (p. 52). Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

En este contexto, cuando el desempeño del trabajador llega a alcanzar un bajo nivel, quiere decir que algunos de los factores que en él inciden (motivación, habilidades, destrezas, actitudes, relación organizacional, entre otros) están fallando y en consecuencia, en una institución universitaria como es el caso de UNELLEZ – Apure, puede afectar la productividad de la organización.

Teorías Referenciales

En este apartado se presentan las teorías que sustentan la investigación se pueden citar: la teoría del clima organizacional de Likert, la teoría del comportamiento humano, la teoría de las necesidades de Maslow y teoría general de sistema. Las mismas sirven de fundamento teórico a este trabajo de investigación.

Teoría del Clima Organizacional de Likert (1960-1970)

Considerando el objeto de estudio de esta investigación, se hace necesario exponer la teoría del clima organizacional de Likert citado por Echenique (2010), la cual establece que, “el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción” (p.15).

Asimismo, sintetizando lo planteado por Likert, citado por Echenique (ob.cit), él establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. Estas son: *Variables Causales*: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes. *Variables Intermedias*: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

Estas variables son de gran importancia, puesto que, constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización. *Variables Finales*: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y

las intermedias referidas con anterioridad, las mismas están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida. Según la teoría del Clima Organizacional de Likert la interacción de estas variables trae como consecuencia dos grandes tipos de clima organizacional, autoritario y participativo.

De modo, que el *Clima de Tipo Autoritario*: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. *b) Clima de tipo Participativo*: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se le es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar, donde todos los empleados forman un equipo. Su relación es esencial por tratarse del clima laboral en la institución universitaria donde esta teoría es su principal fundamento.

Teoría del Comportamiento Humano de Chester Barnard, (1938)

La teoría del comportamiento humano, señala la más fuerte influencia de las ciencias del comportamiento en la teoría administrativa y la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles a los problemas organizacionales. Este enfoque del comportamiento recibió la influencia de las ciencias del comportamiento, en especial de la psicología organizacional.

En este sentido, resumiendo lo planteado por Chiavenato (2009), se observa que el comportamiento es la manera como una organización responde al medio ambiente y para ello establece algunas características del hombre: (a) el hombre es un animal social que debe satisfacer necesidades, dotado de un sistema psíquico, con actitud para el aprendizaje, con capacidad de integrar el lenguaje al razonamiento abstracto, orientado hacia

la consecución de objetivos y caracterizado por un patrón dual de comportamiento; (b) el conflicto hace parte virtual de todos los aspectos de la vida humana; (c) el énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto de la organización.

En consecuencia, uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento humano en la administración es la motivación humana, campo en el cual la teoría administrativa recibió una amplia contribución, además, de la variedad de estilos de administración que depende de la convicción de los administradores para seguir el comportamiento de las personas, dividir el trabajo, planear y organizar las actividades y el desarrollo organizacional.

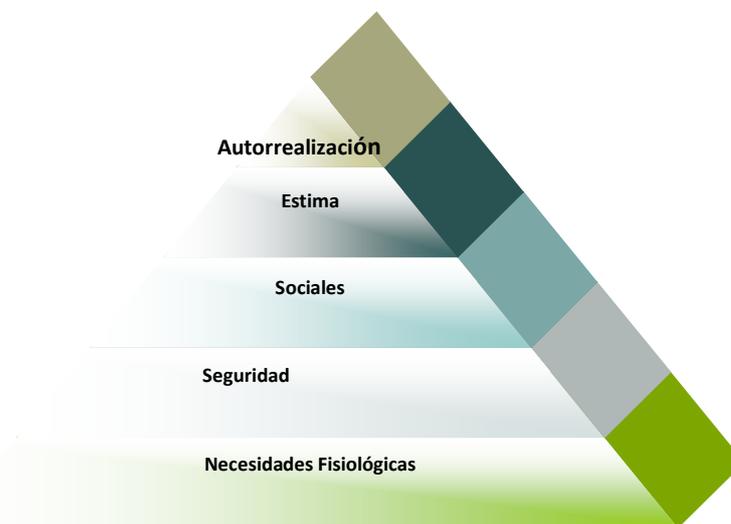
De manera, que los postulados de Barnard, (1938) fueron, las organizaciones que son por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo, el núcleo de una organización formal son las actividades conscientemente coordinadas. La organización, es más racional que los individuos porque es impersonal o supraindividual, los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobre todo han de tomar las decisiones clave y las contribuciones e incentivos a la organización de parte de las personas. Considera los factores motivacionales en el comportamiento, De allí, su relación con esta investigación la capacitación y desarrollo personal dirigido al fortalecimiento del desempeño del personal administrativo de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales, como elemento que influye en el comportamiento de las personas y en su desempeño.

Teoría de las Necesidades de Maslow (1943)

Esta teoría parte del principio de que, los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo, en sus necesidades, según Maslow citado por (Chiavenato, 2009), están organizadas en una pirámide de acuerdo a su importancia, respecto a la conducta humana. Maslow presenta

una clasificación de las necesidades básicas del hombre; según él los motivos se agrupa en una jerarquía que va de los más fuertes y dominantes hasta los más débiles, siendo ellas: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y autorrealización.

En este sentido, se puede constatar que esta teoría juega un rol fundamental en el desarrollo de la personalidad de los seres humanos. Además se cree que los sujetos están constantemente en busca de la satisfacción personal que le permita llegar a la autorrealización, como se especifica en el grafico siguiente que establece la Pirámide de Maslow.



**Grafico 1. Jerarquía de las necesidades de Maslow. Chiavenato (2009)
Administración de Recursos Humanos**

Como se evidencia en el grafico al pie de la pirámide están las *Necesidades fisiológicas*: Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o calor) o deseo sexual (reproducción de especie). Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Seguido, de las *Necesidades de seguridad*, que constituye el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario,

físico o abstracto. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional.

Prosiguen las *Necesidades sociales*: Son necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Las Necesidades de estima, que son las relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden llevar al desánimo o actitudes compensatorias.

Para culminar con las *Necesidades de Autorrealización*: son necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud.

Resumiendo, que los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. Esta teoría es fundamental, porque si no hay motivación, el individuo no se siente bien, generando descontento y apatía, por consiguiente un clima poco favorable al buen desempeño generará poca productividad laboral.

Teoría de dos Factores de Herzberg (1959)

Para el psicólogo Frederick Herzberg, (ob. cit.) la relación de un individuo con su trabajo es básica y su actitud hacia éste bien puede determinar el éxito o el fracaso. Este autor investigó sobre que quiere la gente en su trabajo. De estas respuestas clasificadas concluyó que la contestación dada por las personas cuando se sentían bien con su trabajo eran significativamente distintas que cuando se sentían mal. Según Chiavenato (2009), los dos factores se denominan: insatisfactores – satisfactores o higiénicos-motivacionales, o factores extrínsecos e intrínsecos, según el nivel de análisis de la teoría. La investigación original dio lugar a dos conclusiones específicas.

En primer lugar hay un conjunto de condiciones extrínsecas, el contexto laboral que genera insatisfacción entre los empleados cuando no están presentes las condiciones, las cuales constituyen los factores de insatisfacción o factores higiénicos, que se necesitan para mantener al menos un nivel de no satisfacción, ellos son: Salario, seguridad en el trabajo, condición social, procedimientos de la compañía, calidad de la supervisión técnica, calidad de las relaciones interpersonales entre los compañeros, con los supervisores y con los subordinados, políticas de la organización entre otros.

En segundo lugar, un conjunto de condiciones intrínsecas, que tienen que ver con el contenido del trabajo, cuando se está presente en el trabajo, se crean niveles de motivación sólidos que pueden generar un buen desempeño laboral, si no están presentes, los trabajos no resultan muy satisfactorios, generando insatisfacción laboral. Este conjunto de condiciones se denominan factores de satisfacción o factores motivacionales, los cuales incluyen: logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso, el trabajo mismo y la posibilidad de crecimiento personal y realización en el trabajo.

Asimismo, esta teoría tiene un aporte significativo en esta investigación sobre programas de capacitación laboral, porque hace referencia al valor de la satisfacción o insatisfacción de ciertas necesidades que influyen en el comportamiento humano, como son los factores de motivación y factores de higiene, entre ellos se incluye la seguridad en el trabajo que de no estar presente en el trabajo genera insatisfacción laboral.

Bases Legales

Aspectos legales en relación a la capacitación y su relación con la modernización de la gestión pública venezolana.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 102.- La educación es un derecho humano y un deber fundamental. Traduce la obligatoriedad del Estado en la materia. Se entiende de este artículo que la gerencia educativa y de aula, de cualquier organización escolar debe estar dirigida hacia el logro de este propósito, con el fin de dar respuesta a lo consagrado en este artículo de la Carta Magna de la República.

Se refleja en el artículo 102 la obligatoriedad del Estado Venezolano en asumir la educación como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, siendo considerada como un instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2002)

Artículo 10, establece que las oficinas de recursos humanos de las instituciones públicas deberán dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

Es decir estas unidades deberán estar en permanente comunicación a fin de conocer los lineamientos estratégicos del gobierno venezolano y en función a ello orientar la capacitación.

Del mismo modo

Artículo 63 hace énfasis que el desarrollo del personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación, habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades y se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria pública, quedando de esta manera demostrado que solamente con la capacitación se puede lograr ventaja competitiva.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (20005)

Esta Ley en el Título IV de los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras.

Art. 53, literal 2 habla de: “Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad...”

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

Cuadro 1.- Operacionalización de las Variables

Objetivos Específicos	Variable Real	Variable Nominal	Dimensiones	Indicadores	Items	Instrumento
Diagnosticar las necesidades de formación del Personal Administrativo de la Unellez Apure	Causas de las necesidades de formación del personal administrativo de la Unellez Apure	(Blake, O., 2009): "La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externa" (p. 65)	Interno Externo	- Conocimiento del tema Desarrollo Personal Rendimiento Laboral Mejoramiento de conocimiento. -Habilidades. -Actitudes personales. -Crecimiento profesional. -Motivación. -Remuneración.	1-2 3-4 5-6 7 8 9 10	Cuestionario
Identificar las estrategias de capacitación y adiestramiento adoptadas por la Unellez apure como elemento de modernización institucional	Estrategias de capacitación y adiestramiento	(Werther, W., 2009): Es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante" (p.19)	Formación	Capacitación Adiestramiento Efectividad Eficiencia Habilidades	11-12 13-14 15-16	

Fuente: Tovar, J. (2016)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Enfoque Epistemológico

La presente investigación tuvo como objetivo Proponer un programa de capacitación y desarrollo personal dirigido a fortalecer el desempeño del personal administrativo de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales (Unellez) Estado Apure, se fundamenta en el paradigma positivista bajo el enfoque cuantitativo, el cual es definido por Hernández Baptista y Fernández (2012) como: “el que usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5). Considerando que la forma de recolectar los datos en la misma es a través de la encuesta cuyos resultados fueron tabulados y analizados de manera cuantitativa.

Diseño y Tipo de Investigación

La investigación tuvo como propósito principal Proponer un programa de capacitación y desarrollo personal dirigido a fortalecer el desempeño del personal administrativo de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales (Unellez) Estado Apure, por tanto, la investigación planteada de acuerdo a su diseño es de campo, Arias (2012) afirma que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero

no altera las condiciones existentes.” (p. 31). Al respecto, en la investigación se recopiló la información de un grupo representativo del personal administrativo de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales (Unellez) Estado Apure, para luego presentar el análisis sistemático de la información obtenida con el fin de describirlos, interpretarlos, explicar sus causas y efectos, tal como lo plantea el normativo de la Universidad pedagógica Experimental Libertador, (2014. p.5)

El tipo de investigación es de carácter descriptivo, según Tamayo (2010) “Comprende la descripción, registro, análisis, e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos, trabajando sobre la realidad del hecho y su característica fundamental para presentar una interpretación correcta” (p.23). Su desarrollo se enmarcó metodológicamente dentro de la modalidad de proyecto factible, al respecto, Balestrini (2008), sostiene que la investigación por proyecto factible “consiste en una proposición sustentada en un modelo operativo factible, orientada a resolver un problema planteado o a satisfacer necesidades en una institución o campo de interés nacional” (p.117)

Población y Muestra

Población

Para Tamayo (ob.cit) la población es “la totalidad de un fenómeno de estudio, que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de entidades que participan de una determinada característica” (p.176). En relación a lo planteado, es importante resaltar que, para esta investigación el universo poblacional estuvo conformado por ciento treinta (130) unidades de análisis, personal administrativo de (Unellez) Apure.

Muestra

Según Ramírez (2008) la mayoría de los autores han coincidido en señalar que para los estudios sociales, con tomar un aproximado del 30% de la población se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad; en tal sentido, para el presente estudio se tomo en consideración cuarenta (40) unidades de análisis del personal administrativo de la Unellez –Apure que resulta de la aplicación del porcentaje referido por este autor a la población total.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Cabe destacar que Hurtado (2010) expresa que la técnica “tiene que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de los datos” (p.153). En este sentido el investigador precisa estos pasos a seguir para evitar errores en su recolección de información.

Por consiguiente, para efectos del estudio se utilizo la técnica de la encuesta: Según Sabino (2009)

El diseño encuesta es exclusivo de las Ciencias Sociales, y parte de la premisa de que, si se quiere conocer algo, lo mejor, lo más directo y simple es preguntárselo a ellos. Se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que correspondan con los datos recogidos (p. 69).

Por lo tanto, se utilizo la encuesta para recolectar los datos que colocaron de manifiesto las actuaciones reales de la muestra estudiada.

Instrumento

De igual manera cada técnica está representada por un instrumento que según Hernández (2012), expresa que: “...son herramientas que se

emplean para recoger, almacenar información y a la vez sirve para medir las observaciones y datos de la observación” (p.24), para el caso en estudio se aplicara un cuestionario en el cual, se incorporara en este instrumento una serie de preguntas, con alternativas etc. organizado según las variables establecidas previamente de la investigación.

En tal sentido, a este nivel del proceso de recolección de los datos y definido el objetivo del cuestionario, delimitadas las variables en estudio, la problemática general y específica que debe contener y la naturaleza de los datos, que se recogerán en función con los propósitos de la investigación, se procederá a diseñar un instrumento que estará conformado por ítems

Validez y Confiabilidad

Validez

Al respecto Hernández y otros (2012), señalan que: “la validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide...” (p.243), para lo cual se solicito la colaboración de un grupo de tres (3) especialistas en Gerencia, Administración de Recursos humanos y Metodología, a quienes se les suministro la información necesaria como los objetivos de la investigación y operacionalización de variables con el instrumento preliminar, además de una guía de validación con criterios de juicio: **Clara, Confusa, Tendenciosa, Pertinente, No pertinente**, de esta forma se recaudó la opinión de cada especialista con las observaciones pertinentes.

Confiabilidad

La confiabilidad es el grado de congruencia con el que se realiza la medición de las variables, según Hernández y Otros (2012), “es el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto producen iguales resultados” (p. 245).

En efecto, se tomaron en cuenta las modificaciones sugeridas por los expertos, luego se realizó la confiabilidad del instrumento, para medir las variables inmersas en la investigación, seleccionando una muestra aleatoria de 5 sujetos respectivamente trabajadores de la Universidad, aplicándole el cálculo estadístico). Esta se determinó a través de la aplicación del método de Kuder y Richardson, definida por Contreras (2009), como “un ensayo de técnicas e instrumentos de investigación, realizada en pequeña escala con el propósito de conocer la validez, funcionamiento y aplicabilidad de los mismos”. (p. 31), a través de la fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Donde α = Coeficiente de Kuder y Richardson.

K = El número de ítems.

S_i^2 = Sumatoria de varianzas de los ítems.

S_t^2 = Varianza de la suma de los ítems.

Resultado de la confiabilidad = 0,89, considerada alta confiabilidad

Procedimientos Metodológicos

Los procedimientos para la realización de la investigación se realizaron en tres (3) fases.

Fase Documental

- a) Recopilación de fuentes bibliográficas relacionadas con el tema.
- b) Revisión de investigaciones afines.
- c) Elección de la población y determinación de la muestra.

Fase de Campo

Cuantificación de la población en estudio, análisis e interpretación de los datos, elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Fase de Diseño

En esta fase se diseñó el programa de capacitación y desarrollo personal dirigido a fortalecer el desempeño del personal administrativo de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales (Unellez) Estado Apure.

Técnica de Análisis de los Datos

Para Arias (2012), señala que en la técnica de análisis de datos “se describen la distintas operaciones a la que fueron sometidos los datos que se obtuvieron: Clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”. (p. 55). De igual forma dice, que en lo referente al análisis “se definió las técnicas lógica (inducción, deducción, análisis y síntesis) o estadístico (descriptivos o inferenciales), que fueron empleados para descifrar lo que revelan los datos que sean recogidos”. (p. 55). Dentro de este contexto, se utilizó la técnica descriptiva, en la cual el análisis de los ítems se realizó en forma descriptiva: los datos a obtener del grupo de la población en estudio que conformó la muestra se clasificaron y tabularon estadísticamente. De tal manera, que fueron presentados en cuadros con valores absolutos y relativos y en los gráficos de forma porcentual, detallando por cada variable, cada uno de los ítems que la conformaran a fin de dar una explicación mediante un análisis general y particular por cada ítems de cada variable.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En todo trabajo de investigación después de haber realizado la recolección de los datos, es fundamental procesarlos, esto quiere decir que hay que elaborarlos matemáticamente, ya que esto nos va a permitir llegar a las conclusiones con relación al problema planteado. La técnica utilizada fue la estadística descriptiva, la cual según Ander -Egg (2008) consiste en “Proporcionar medidas de resumen de los datos contenidos en todos los elementos de la muestra” (p.154). Los datos obtenidos fueron representados en cuadros de distribución de frecuencia, las cuales son estructuras que exponen la correspondencia entre los valores de las variables y su respectiva frecuencia.

Al respecto, Ander -Egg (2008), opina que “La representación tabular consiste en ordenar los datos en filas y columnas, con las especificaciones correspondientes acerca de la naturaleza de los mismos” (p.207). Realizada esta etapa de búsqueda y recolección de la información en la fase correspondiente del trabajo de investigación, se procedió al ordenamiento y organización estadística de cada uno de los aspectos señalados por los encuestados, con la intencionalidad de sistematizar las frecuencias en las alternativas de respuesta de cada ítem, lo cual permitió realizar un análisis cualitativo y cuantitativo sobre los datos, que facilitó su análisis e interpretación.

Cuadro N°2.- Variable: Necesidades formación del personal

N°	Ítems	Si		No		Total	
		Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)
1	¿Se habla del tema de capacitación y adiestramiento dentro de la Universidad?	20	50	20	50	40	100
2	¿Cree usted importante la capacitación y adiestramiento en la Universidad?	40	100	-	-	40	100
3	¿Actualmente participa usted en actividades de capacitación y adiestramiento dentro de la Universidad?	10	25	30	75	40	100
4	¿Ha realizado cursos, talleres, seminarios de capacitación y adiestramiento, impartidos por la Universidad?	10	25	30	75	40	100
5	¿Considera importante y/o necesario recibir cursos de capacitación y adiestramiento?	40	100	-	-	40	100
6	¿Ha participado en el último año en cursos de capacitación y adiestramiento dictados por la Universidad?	5	12,5	35	87,5	40	100
7	¿Cree que la capacitación le proporciona habilidades necesarias para mejorar el desempeño de su trabajo?	40	100	-	-	40	100
8	¿Al recibir capacitación y adiestramiento eleva su eficiencia en la realización de sus funciones?	40	100	-	-	40	100
9	¿Considera que al recibir capacitación y adiestramiento le permite cumplir de forma más eficaz las actividades diarias dentro de la institución?	40	100	-	-	40	100

10	¿Recibe usted el adiestramiento adecuado para la realización de sus funciones?	5	12,5	35	87,5	40	100
11	¿Le proporciona la Universidad incentivos que lo estimulen a mejorar su capacidad laboral?	5	12,5	35	87,5	40	100
12	¿Estaría de acuerdo en participar periódicamente en actividades que enriquezcan la eficiencia de su desempeño laboral?	40	100	-	-	40	100
13	¿Hace uso de herramientas tecnológicas, para el desarrollo de sus funciones?	25	62,5	15	37,5	40	100
14	¿Necesita usted adiestramiento en algún momento para mantener su nivel efectivo de desempeño en el trabajo?	30	75	10	25	40	100
15	¿Ud. cree beneficioso la implementación de un programa de capacitación y adiestramiento para su desarrollo personal y/o profesional?	40	100	-	-	40	100

Fuente: Tovar, J. (2017)

En relación al cuadro N° 2, es evidente que en el ítem 1, el (50%) del personal ubica su respuesta de manera equitativa, en cuanto al conocimiento del tema de capacitación y adiestramiento en la institución universitaria. Tanto que en el ítem 2, la tendencia de las respuesta se ubica en un (100%), en la opción positiva, importante la capacitación y adiestramiento en la Universidad con las preguntas relacionadas a la realización de cursos, talleres de capacitación y adiestramiento impartidos por la institución, así mismo consideran importante y/o necesario recibir capacitación y adiestramiento en carreras a fines a la institución, pues para lograr un ascenso dentro de la misma consideran necesario dicha capacitación y adiestramiento.

En relación al ítem 3, el 75% del personal encuestado señaló que actualmente No participa en actividades de capacitación y adiestramiento dentro de la Universidad. En el ítem 4, el 75% del personal encuestado señaló que No ha realizado cursos, talleres, seminarios de capacitación y adiestramiento, impartidos por la Universidad. Por otra parte en el ítem 5, el 100% del personal encuestado considera que Si es importante y/o necesario recibir cursos de capacitación y adiestramiento. En el ítem 6, el 87,5% del personal encuestado señaló que No ha participado en el último año en cursos de capacitación y adiestramiento dictados por la Universidad.

En cuanto al ítem 7, el 100% del personal encuestado Si cree que la capacitación le proporciona habilidades necesarias para mejorar el desempeño de su trabajo, asimismo el ítem 8, el 100% del personal encuestado manifestó que Si al recibir capacitación y adiestramiento eleva su eficiencia en la realización de sus funciones. En el ítem 9, el 100% del personal encuestado manifestó que Si considera que al recibir capacitación y adiestramiento le permite cumplir de forma más eficaz las actividades diarias dentro de la institución. Esto evidencia que el recurso humano considera que la capacitación le proporcionaría habilidades necesarias para mejorar el desempeño de sus actividades, trayendo como consecuencia la elevación del nivel de eficiencia en la realización de sus funciones.

Asimismo en el ítem 10, el 87,5% del personal encuestado señaló que No recibe el adiestramiento adecuado para la realización de sus funciones. En el ítem 11, el 87,5% del personal encuestado manifestó que la Universidad No le proporciona incentivos que lo estimulen a mejorar su capacidad laboral. En el ítem 12, el 100% del personal encuestado manifestó que Si está de acuerdo en participar periódicamente en actividades que enriquezcan la eficiencia de su desempeño laboral. Por otra parte, en el ítem 13, el 62,5% del personal encuestado señaló que si hace uso de herramientas tecnológicas, para el desarrollo de sus funciones. Se pudo evidenciar que la mayoría de este personal hace uso de herramientas

tecnológicas para el desarrollo de sus funciones, lo que indica que tienen nociones básicas en el manejo de un computador, conocimientos que ayudan al investigador para la propuesta del programa de capacitación y adiestramiento que llevará a cabo.

De igual forma en el ítem 14, el 75% del personal encuestado manifestó que Si necesita adiestramiento en algún momento para mantener su nivel efectivo de desempeño en el trabajo. En el ítem 15, el 100% del personal encuestado cree beneficioso la implementación de un programa de capacitación y adiestramiento para su desarrollo personal y/o profesional. Por lo tanto, la totalidad de la población objeto de estudio considera que la implementación de un programa de capacitación y adiestramiento beneficiaría a la institución y por ende ayudaría al crecimiento personal y/o profesional de los trabajadores, por ello todos tienen la disposición de participar periódicamente en actividades que enriquezcan la eficiencia de su desempeño laboral y mayor rendimiento en la institución.

Cuadro N° 3 - Estrategias de capacitación y adiestramiento

N°	Ítems	Si		No		Total	
		Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)
16	¿Considera que la Universidad cuenta con programas de capacitación y adiestramiento al recurso humano?	15	37,5	25	62,5	40	100
17	¿La Universidad le ha impartido cursos de capacitación relevantes en su área de trabajo?	15	37,5	25	62,5	40	100
18	¿Cuándo la Universidad ofrece cursos de capacitación y adiestramiento lo hace fuera del horario de trabajo?	30	75	10	25	40	100
19	¿La Universidad lleva una planificación para la realización de cursos y/o talleres dentro de la institución?	10	25	30	75	40	100

20	¿La gerencia de la Universidad es imparcial al aplicar capacitación y adiestramiento al personal?	20	50	20	50	40	100
21	¿La Universidad genera acciones a fin de fomentar el desarrollo de habilidades del recurso humano?	18	45	22	55	40	100
22	¿Promueve la Universidad el aprendizaje permanente y por ende la superación personal?	18	45	22	55	40	100
23	¿Estaría dispuesto a participar en todos los eventos de capacitación y adiestramiento que programe la Universidad para el mejoramiento de su desempeño?	40	100	-	-	40	100

Fuente: Tovar, J. (2017)

En relación al cuadro 3, variable Estrategias de capacitación y adiestramiento, según los datos recolectados, para el ítems 16, el (62,5%) de los empleados administrativos objeto de estudio señalaron la respuesta negativa, por cuanto la institución no ofrece ni cuenta con programas de capacitación y adiestramiento para su personal. De igual manera para el ítems 17, el (62,5%) del personal ubica su respuesta por la alternativa No, donde señalan que la Universidad no le ha impartido cursos de capacitación relevantes en su área de trabajo, asimismo el ítem 18, el 75% del personal encuestado señalaron que cuando la Universidad ofrece cursos de capacitación y adiestramiento si lo hace fuera del horario de trabajo, de acuerdo al ítem 19, el (75%) del personal encuestado señalaron que la Universidad no lleva una planificación para la realización de cursos y/o talleres para el recurso humano. En cuanto al ítem 20, el personal encuestado señalo resultados equitativos según los trabajadores el 50% coinciden en que la gerencia es imparcial al momento de aplicar capacitación al personal.

Los resultados del ítem 21, el (55 %) del personal encuestado señalo que la institución no genera acciones a fin de fomentar el desarrollo de habilidades en los empleados, de igual manera en el ítem 22, el (55%) del personal encuestado coinciden que la institución no promueve el aprendizaje permanente y por ende la superación profesional entre sus empleados. En el ítem 23, coincide la totalidad de los empleados, es decir el (100%) en que están dispuestos a participar en todos los eventos de capacitación y adiestramiento que programe la institución para el mejoramiento del personal. Disposición que debería ser aprovechada, pues lo expresado por Laurie y McMurer (2008), “la capacitación tiene como objetivo, proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante”.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La culminación de la investigación permitió llegar a las siguientes conclusiones:

La Universidad “Ezequiel Zamora”, enfrenta hoy una serie de retos y cambios, debido a la incorporación de nuevos proyectos y por ende contratación de recursos humanos, lo cual obliga a la adopción de planes y/o programas de formación de personal, con el propósito de tener trabajadores capacitados realizando de una manera más eficiente y eficaz sus labores diarias.

En relación al primer objetivo, se puede concluir que aún cuando el personal conoce del tema de capacitación y adiestramiento y la importancia de éste dentro de la institución, manifiestan no haber participado en el último año en cursos y talleres de capacitación, más aún actualmente la mayoría no participa en actividades de capacitación dentro de la institución, restando la oportunidad de crecimiento y fortalecimiento de las potencialidades laborales que posee. Ya que no se recibe orientación formal por parte del personal preparado que pertenezca a la institución.

Por otra parte, en cuanto a la capacitación y/o adiestramiento externo existen debilidades, ya que esta no es una tendencia común enviar al personal a capacitarse fuera de la Universidad y casi nunca reciben apoyo externo dentro de la institución, siendo importante porque permite al personal adquirir una visión más amplia y expandir sus conocimientos profesionales.

Se pudo evidenciar que casi en la totalidad del recurso humano que labora en la universidad posee un nivel educativo universitario, y un porcentaje alto cursa estudios de pregrado y maestría, además la mayoría de este personal hace uso de herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus funciones, lo que indica que tienen nociones básicas en el manejo de un computador, quedando en evidencia que este recurso humano se prepara para obtener un logro profesional y desarrollo personal, aun cuando la institución no les proporciona incentivos que lo estimulen a mejorar su capacitación laboral.

De acuerdo a los promedios obtenidos en los indicadores pertenecientes a las variables de capacitación y adiestramiento, se observa que predominan las opciones negativas, lo que indica que en la institución objeto de estudio, no se realizan programas orientados al fortalecimiento del desempeño laboral, lo cual interfiere en el alcance de los objetivos planteados. Es por ello que la inexistencia de programas de capacitación no permite mejorar y optimizar las labores de los empleados y sean capaces de resolver los problemas que se les presente durante su desempeño.

Recomendaciones

De acuerdo a las conclusiones anteriormente referidas, producto del diagnóstico realizado, es posible exponer las siguientes recomendaciones:

-Se debe tomar en cuenta al seleccionar el personal, los requisitos exigidos en el Manual Descriptivo de Cargos Administrativos y Obreros de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) lo cual facilitaría la ejecución del trabajo y permitirá preparar al personal en áreas que lo ameriten, para así alcanzar un máximo rendimiento que desempeñan e incrementar la productividad en la institución.

-Crear e implementar políticas y procedimientos de capacitación y entrenamiento dirigidos a la formación del personal a fin de mantenerlos al día con los cambios tecnológicos e institucionales que ocurran en su entorno.

-Utilizar herramientas que permitan detectar las necesidades de capacitación y entrenamiento de todo el personal que allí labora, tales como entrevistas, cuestionarios, análisis de puestos, supervisión inmediata, pruebas o exámenes entre otros.

-Detectar las necesidades de capacitación de todo el personal que allí labora durante la ejecución de sus actividades, ya que de esta manera se localizarán los posibles obstáculos o fallas que presenten los trabajadores en su puesto de trabajo y lograr un mejor desarrollo y cumplimiento de las actividades en la institución.

-Crear planes y/o programas con el objeto de capacitar y adiestrar al recurso humano para que éste eleve su eficiencia en la realización de sus funciones.

-Establecer una acción coordinada que permita la difusión y promoción de actividades tendientes a la capacitación del personal con el propósito de lograr la participación de todo el recurso humano.

-Motivar al personal a la participación en los diferentes cursos de capacitación, otorgando certificados y credenciales.

-Implantar el programa de capacitación y entrenamiento propuesto para el personal administrativo en todas sus etapas, de forma periódica, con el propósito de mejorar y optimizar las funciones de cada trabajador.

CAPITULO VI
LA PROPUESTA
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL DIRIGIDO
AL FORTALECIMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL DE LOS
LLANOS OCCIDENTALES (UNELLEZ) ESTADO APURE.

Presentación

El Diseño de un Programa de un programa de capacitación y desarrollo personal dirigido al fortalecimiento del desempeño del personal administrativo de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales (Unellez) Estado Apure, permitirá a la institución contar con un personal más proactivo, mejorando el ambiente de trabajo, clima organizacional, no sólo en el área o programa donde esté asignado el trabajador, sino en las relaciones entre los distintos programas o departamentos del instituto y su entorno.

A través de la propuesta se pretende proporcionar una herramienta que garantice la capacitación y adiestramiento periódicamente del recurso humano, de tal manera que con la aplicación del programa se puede mejorar fácilmente las fallas y debilidades presentes en el desempeño de sus funciones, logrando agilizar los procesos de una forma eficaz y eficiente. De acuerdo con los resultados obtenidos con la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el autor propone implementar el Programa, como base para el mejoramiento de las funciones de cada trabajador y al mismo tiempo poder lograr los objetivos propuestos por la institución.

Justificación

En los tiempos de hoy, las instituciones se encuentran frente a frente con nuevas oportunidades, lo cual dirige su acción hacia el desarrollo constante; sin embargo, en ocasiones, estas organizaciones no logran superar las situaciones de conflicto que esta dinámica avasallante puede generar.

El recurso más importante en cualquier institución lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los trabajadores influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una institución alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los gerentes o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la universidad, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente lograr posiciones más competitivas en el mercado. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y

comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de públicos.

El programa de capacitación y desarrollo personal es una necesidad dentro de la institución, ya que la falta de controles y políticas internas asociadas a la detección de necesidades del personal viene representando un serio obstáculo para el desarrollo óptimo de las actividades estratégicas, operativas y técnicas de la institución.

En tal sentido, con la propuesta se pretende lograr contar con una herramienta efectiva que permita corregir y enmendar oportunamente las fallas en el desempeño del personal relacionados a su capacitación y desarrollo personal, a fin de establecer mejor escenario para obtener y disponer de los recursos necesarios en condiciones de oportunidad, costo y calidad de servicio, y así cumplir a cabalidad con las metas de expansión y crecimiento planteadas por la Institución universitaria.

Fines del Programa de Capacitación y desarrollo personal

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación y adiestramiento se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento del recurso humano y, con ello el de la institución.
- Mejorar la interacción entre los trabajadores y elevando así el interés por el aseguramiento de la calidad en la institución.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la institución en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo y por ende una mejor prestación del servicio al usuario.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.

- Mantener al personal al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa, creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

Objetivos de la Propuesta

Objetivos General

Consolidar el proceso de capacitación del personal administrativo de la UNELLEZ – Apure que permita la mejora del desempeño y contribuya al desarrollo organizacional.

Objetivos Específicos

Fortalecer y capacitar al personal administrativo, a los fines de lograr un mejor desempeño laboral en el cargo de los mismos.

Adquirir conocimientos teóricos y prácticos con el propósito de alcanzar habilidades y destrezas en la función administrativa.

Desarrollar habilidades y conocimiento en el área administrativa con el propósito de alcanzar una optima labor en el desempeño del cargo.

Misión del Programa de Capacitación y Adiestramiento del personal administrativo

La misión de Diseñar un programa de capacitación y adiestramiento fundamentado en principios de administración y afines, orientado al personal administrativo, es la de crear conocimientos nuevos y avanzados que le sirven de ayuda a los empleados para mejorar su desempeño laboral, así como también la mejora de sus relaciones interpersonales mediante técnicas de aprendizajes apoyado por instructores especialistas en el área, con la

mejor tecnología y estrategias acordes con la realidad de la institución educativa.

Visión del Programa de Capacitación y Adiestramiento del personal administrativo

Al finalizar el Diseño del programa de capacitación y adiestramiento fundamentado en principios de administración y afines, orientado al personal administrativo, el mismo ayudaría a elevar el nivel de desempeño laboral de es personal, la cual servirá de apoyo para la actualización de conocimientos tanto teóricos como prácticos correspondientes a sus puestos de trabajo y recocer e interactuar con las personas que los rodean. La finalidad de la propuesta radica en las necesidades que requieren los empleados de elevar su nivel de desempeño, para así actualizar sus conocimientos con respecto a los avances tecnológicos de los nuevos tiempos.

Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: su propósito es reforzar la formación del trabajador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico: se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la institución.

Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio: se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.

Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la institución.

Estructura de la propuesta

La propuesta de un plan de estrategia para la Capacitación y adiestramiento del personal administrativo de la UNELLEZ – Apure, estará estructurada en tres fases.

I Fase inicial: sensibilización, motivación y vinculación.

II. Fase intermedia: Conocimiento del Programa.

III. Fase Final: Presentación de los Cursos.

Fase I. Sensibilización, motivación y vinculación

Esta fase está dirigida a los Directivos de la UNELLEZ – Apure

Objetivos de la Fase I.

- Sensibilizar a los directivos de la UNELLEZ – Apure en el programa.
- Motivar la sensibilización de los directivos de la UNELLEZ – Apure en el desarrollo de estrategias de acción.
- Presentar las bondades y beneficios del programa a los directivos de la UNELLEZ – Apure.
- Establecer contactos formales con las dependencias administrativas de la institución donde laboran los facilitadores que se encargaran de dictar los cursos de capacitación y adiestramiento.

Duración: 4 Horas; 4 sesiones de trabajo

Fases II. Conocimiento del Programa

Esta fase está dirigida a los usuarios participantes y al coordinador del proyecto.

Objetivos de la Fase II

- Motivar la sensibilidad de los participantes para inducirlos al cambio.
- Facilitar la orientación de los participantes en el programa.
- Presentar el programa de capacitación y adiestramiento para conocimiento del participante.
- Orientar las propuestas para el mejoramiento de la aplicación de las tareas a ejecutar.
- Planificar y ejecutar el proceso de selección de los participantes.

Duración: 12 horas; 6 sesiones trabajo.

Fase III. Presentación de los cursos

Esta fase está dirigida a los Directivos de la UNELLEZ – Apure., directiva de las Instituciones facilitadoras de los cursos y a los empleados participantes. Para el desarrollo de esta fase se cuenta con el Departamento de Recursos Humanos de la UNELLEZ – Apure como ente coordinador del programa de capacitación y adiestramiento del personal administrativo.

Es bueno destacar que el Departamento de Recursos Humanos de la Unellez – Apure tiene entre sus propósitos: Mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal, a través del adiestramiento y desarrollo; para propiciar cambios de conducta favorable en relación a las labores que realizan, a fin de que esta redunde en la eficiencia de los trabajadores y en la productividad de la institución. Facilitar la integración y motivación de los trabajadores de la institución en las labores que realizan, a través de los programas respectivos. Determinar el tipo de adiestramiento requerido en todos los niveles de la institución en función de las necesidades de adiestramiento detectadas, para elaborar los planes respectivos a seguir.

Objetivos de la Fase III.

Presentar la planificación de los cursos diseñados por el Departamento de Recursos Humanos para la ejecución del plan de Capacitación y adiestramiento.

Presentación de los Cursos

Nombre del Curso	Objetivo	Duración	Actividades	Área
Motivación Laboral	Determinar los factores de motivación y su relación con el desempeño laboral	20 Horas	Curso Teórico	Recursos humanos
Creatividad	Incentivar a los participantes en la búsqueda de estrategias y orientaciones metodológicas que permitan potenciar sus capacidades creativas e incrementar la perfectibilidad individual y grupal como fundamento básico de la excelencia y la productividad.	20 horas	Taller	Recursos humanos
Comunicación Asertiva	Describir técnicas para mejorar la comunicación a través del conocimiento de teorías de la comunicación asertiva y congruente.	20 Horas	Curso Teórico-Practico	Comunicación
Atención al Público	Describir las interacciones necesarias requeridas por el personal que atiende al público.	20 Horas	Curso Teórico-Practico	Comunicación

Continuación de los cursos.

Nombre del Curso	Objetivo	Duración	Actividades	Área
Ética del Funcionario Público	Reforzar la ética del funcionario público y los valores de la tolerancia, responsabilidad, trabajo, respeto, justicia y honestidad	20 Horas	Curso Teórico	Recursos humanos
Trabajo en Equipo	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la institución, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.	20 horas	Taller	Recursos humanos
Formación de planes de carrera Motivación al logro	Fortalecer el ambiente de estabilidad que la institución ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee.	20 Horas	Curso Teórico-Practico	Recursos humanos
Evaluación del desempeño	Explicar la importancia de las evaluaciones de desempeño en las decisiones de personal.	20 Horas	Taller	Recursos humanos

Fuente: El autor de la Investigación

Instrumento de Seguimiento de la Capacitación y Adiestramiento

Apellidos y Nombres: _____

Cargo: _____

Nombre del taller/curso: _____

Área de conocimiento: _____

Entidad didáctica: _____

Con el objeto de hacerle seguimiento al resultado del evento de capacitación y adiestramiento identificado, marque con una equis en el espacio correspondiente, de acuerdo al siguiente criterio: 1 = pobre desempeño, 2= se observa mejoría pero insuficiente, 3= se observa mejoría significativa.

Recurso Humano:	1	2	3
Aumentar la eficiencia del trabajador	()	()	()
Mejorar sus habilidades	()	()	()
Elevar el nivel de conocimiento	()	()	()
Contribuir a cambio de actitudes y comportamiento	()	()	()
Supera deficiencias observadas anteriormente	()	()	()
Incorpora tecnologías	()	()	()
Mejora su rendimiento	()	()	()
Adquirió nuevas competencias para nuevos cargos	()	()	()
Denota mayor compromiso	()	()	()
Procesos			
Aumentar la productividad	()	()	()
Fortalecer la calidad del servicio	()	()	()
Mejorar la atención al usuario	()	()	()

Considera debe reforzar la presente actividad de capacitación: SI () NO ()

Observaciones:

Factibilidad de la propuesta

La factibilidad de la ejecución de la propuesta de estrategias de capacitación y adiestramiento se manifiesta en los siguientes razonamientos: Tanto el personal directivo, como el personal administrativo y el personal que actuara como facilitador de los cursos, se muestran interesados en los objetivos involucrados en la propuesta.

Por otra parte, la instrumentación del diseño de la propuesta es viable de acuerdo a las siguientes consideraciones:

Factibilidad técnica

Se refiere a la disponibilidad de recursos:

a. **Recursos Físicos:** Para llevar a cabo la propuesta, es factible la utilización de las instalaciones físicas de la Unellez-Apure.

b. **Recursos materiales:** es perfectamente posible la utilización de los recursos audiovisuales pertenecientes a la institución, así como también, los servicios de la biblioteca para apoyar a los participantes y el laboratorio de informática.

c. **Recursos financieros:** Los recursos financieros se gestionarán por autogestión. Sin embargo, los recursos necesarios para realizar esta propuesta no son de gran cuantía y pudiera ser realizado con presupuesto institucional, en virtud de que el gasto solamente sería en lo referente a papelería, en virtud de que los recursos físico y humanos están presentes en el la institución.

d. **Recursos Humanos:** El coordinador del proyecto y los profesores encargados de dictar los diferentes cursos se encuentran de la Unellez-Apure, por cuanto la institución tiene suficiente personal preparado para dictar esos cursos.

Factibilidad Legal

Este proyecto es posible ejecutarlo por lo siguiente: tanto la ley de Carrera Administrativa y su reglamento, como el Reglamento de la Unellez,

contemplan lineamientos que tienen como propósito promover el mejoramiento técnico profesional, moral y cultural de los trabajadores administrativos.

Por otra parte, la presencia y pertinencia de cursos apropiados, diseñados para la capacitación y adiestramiento del personal administrativo proporcionan una planificación curricular adecuada para llevar a cabo el proceso de facilitación de aprendizajes y la satisfacción de las necesidades de adiestramiento detectadas en el personal administrativo de la Unellez – Apure.

Administración de la Propuesta

La propuesta del proyecto de estrategias de Capacitación y adiestramiento del personal administrativo de la Unellez – Apure. , va ser administrada por el Departamento de Recursos Humanos de la Institución, quien coordinará los diferentes cursos necesarios para el caso, de la misma forma se establece que los cursos se realizaran con una participación de dos horas diarias y las cuales se sugiere que sean el turno de la tarde, en el horario que va de 4 a 6 de la tarde.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aquino y otros. (2007). Capacitación Empresarial. Mc Graw Hill. San Fé de Bogotá.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Caracas, Editorial Episteme.
- Arias, G. (2008). Administración de Recursos Humanos. Buenos Aires: Editorial Panteón, C.A.
- Asamblea Nacional. (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, Gaceta Oficial 36.860.
- Balestrini A., M. (2008). Como se elabora un proyecto de investigación. Caracas. Editorial Textos, C.A.
- Belgrano y Barrio M (2008); Cursos de Capacitación y Formación Institucional en el Planetario, abril.
- Bittel, L. (2009). Administración de Personal. Colombia. Mc Graw-Hill.
- Blake, O. (2007) Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación. Ediciones Macchi, Argentina.
- Bravo (2012), Programa de Capacitación para el Personal Administrativo de la Institución Tunal Motor's C.A. Yaracuy, trabajo de grado realizado para la Universidad Fermín Toro.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Chiavenato I. (2009). Gestión del Talento Humano. 5ta Edición. Mc. Graw Hill.
- Chruden, H. y Sherman, A. (2007). Administración de Personal. Editorial Continental. México.
- Granell, E., y Parra M. (2012). Formación de Recursos Humanos. Documento de base, N° 25. Proyecto Venezuela Competitiva. Ediciones IESA. Caracas.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2012) Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. México.

- Hurtado, J.y Toro (2008). El Proyecto de Investigación. Sypal, Caracas, Venezuela
- Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.522 del 06 de septiembre del 2002. Caracas. Venezuela.
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (2005) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.
- Malaver (2013) Programa de capacitación dirigido al personal administrativo del instituto universitario de tecnología “José Antonio Anzoátegui de el tigre del estado Anzoátegui. Trabajo de Grado no publicado, presentado como requisito parcial para optar al Título de Magister en Recursos Humanos de la UNEFA.
- Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales (2014) Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador FEDUPEL. La editorial pedagógica de Venezuela).
- Mata Martínez, Lisseth (2007) Diagnostico del Nivel de Adiestramiento Del Personal Administrativo En La Empresa Petrex Sudamérica, S.A El Tigre. Trabajo de Grado no publicado, presentado como requisito parcial para optar al Título de Magister en Administración de Empresa. Universidad gran Mariscal de Ayacucho (UGMA). El Tigre Estado Anzoátegui.
- Navarro, D. Piñango, H y Parra M. (2012). El Adiestramiento y Desarrollo de los Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Ramírez, T. (2008), Cómo hacer un Proyecto de Investigación. Editorial Panapo Caracas-Venezuela.
- Robbins, S. (2010). Comportamiento Organizacional. 10ma Edición. Editorial Pearson Reeducción. México.
- Ruiz, C. (2008). Instrumento de la Investigación Educativa. Barquisimeto: CIDEG.

Sabino. (2009). Metodología de la Investigación. Caracas: El Cid Editor.

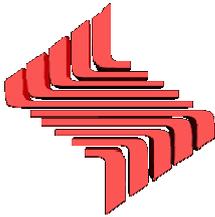
Siliceo, A. (2009). Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo Personal. 3era Edición. México: Editorial Limusa.

Tamayo Y Tamayo, M. (2008). *El Proceso de la Investigación Científica*. Cuarta edición. Editorial Limusa, S.A. México.

Tortolero (2012) Detección de Necesidades de Adiestramiento y Actualización de Personal de la UCAB” trabajo de investigación de la Universidad Católica Andrés Bello.

Werther, W. (2009) Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill, México, 486 Págs.

ANEXOS



**República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional**

Cuestionario dirigido al Personal Administrativo de la Unellez - Apure

Estimado (a) amigo (a):

Este instrumento de recolección de datos. Es parte de una investigación, con la finalidad de Proponer un programa de capacitación y desarrollo personal dirigido al fortalecimiento del desempeño del personal administrativo de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales (Unellez) Estado Apure.

La objetividad, confiabilidad y validez de los resultados de este trabajo, dependerán en gran parte de la veracidad de sus respuestas, por lo tanto se les agradece su valiosa colaboración al contestar cada pregunta atendiendo a las instrucciones dadas.

Gracias por su colaboración.

El Investigador

Licdo. José Ricardo Tovar

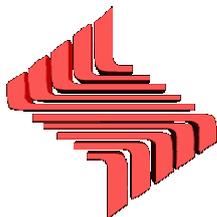
INSTRUCCIONES

1. La información suministrada por usted es de carácter estrictamente confidencial, por ello este cuestionario es anónimo.
2. Marque con una equis (X) la respuesta seleccionada
3. Solo debe seleccionar una sola respuesta.
4. Cualquier duda, consultar con el encuestador.

N°	Ítems	Si		No		Total	
		Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)
1	¿Se habla del tema de capacitación y adiestramiento dentro de la Universidad?						
2	¿Cree usted importante la capacitación y adiestramiento en la Universidad?						
3	¿Actualmente participa usted en actividades de capacitación y adiestramiento dentro de la Universidad?						
4	¿Ha realizado cursos, talleres, seminarios de capacitación y adiestramiento, impartidos por la Universidad?						
5	¿Considera importante y/o necesario recibir cursos de capacitación y adiestramiento?						
6	¿Ha participado en el último año en cursos de capacitación y adiestramiento dictados por la Universidad?						
7	¿Cree que la capacitación le proporciona habilidades necesarias para mejorar el desempeño de su trabajo?						
8	¿Al recibir capacitación y adiestramiento eleva su						

	eficiencia en la realización de sus funciones?						
9	¿Considera que al recibir capacitación y adiestramiento le permite cumplir de forma más eficaz las actividades diarias dentro de la institución?						
10	¿Recibe usted el adiestramiento adecuado para la realización de sus funciones?						
11	¿Le proporciona la Universidad incentivos que lo estimulen a mejorar su capacidad laboral?						
12	¿Estaría de acuerdo en participar periódicamente en actividades que enriquezcan la eficiencia de su desempeño laboral?						
13	¿Hace uso de herramientas tecnológicas, para el desarrollo de sus funciones?						
14	¿Necesita usted adiestramiento en algún momento para mantener su nivel efectivo de desempeño en el trabajo?						
15	¿Ud. cree beneficioso la implementación de un programa de capacitación y adiestramiento para su desarrollo personal y/o profesional?						
16	¿Considera que la Universidad cuenta con programas de capacitación y adiestramiento al recurso humano?						
17	¿La Universidad le ha impartido cursos de capacitación relevantes en su área de trabajo?						

18	¿Cuándo la Universidad ofrece cursos de capacitación y adiestramiento lo hace fuera del horario de trabajo?						
19	¿La Universidad lleva una planificación para la realización de cursos y/o talleres dentro de la institución?						
20	¿La gerencia de la Universidad es imparcial al aplicar capacitación y adiestramiento al personal?						
21	¿La Universidad genera acciones a fin de fomentar el desarrollo de habilidades del recurso humano?						
22	¿Promueve la Universidad el aprendizaje permanente y por ende la superación personal?						
23	¿Estaría dispuesto a participar en todos los eventos de capacitación y adiestramiento que programe la Universidad para el mejoramiento de su desempeño?						



Anexo (B)

**República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional**

Guía de Validación

Estimado Especialista

Reciba un cordial saludo, seguidamente le presento un cuestionario que le va a permitir al investigador desarrollar la investigación titulada: Programa de capacitación y desarrollo laboral dirigido al fortalecimiento del desempeño del personal administrativo de la Unellez -apure

Le agradezco, revisarlo y hacer las observaciones pertinentes sobre el mismo además validar el mismo dada su experiencia, se le entrega para ello, el cuadro operacionalización de las variables, el cuestionario y el formato de validación.

Gracias por su colaboración

El Investigador

Licdo. José Ricardo Tovar

FORMATO DE VALIDACIÓN

Instrucciones

Coloque una (x) en la alternativa que corresponde según su opinión sobre los aspectos planteado, anote las observaciones que considere necesarias en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de los Ítems			Pertinencia del Ítems con el Objetivo		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						

Fecha: _____

Firma del Especialista: _____

Especialista en: _____

