



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES  
“CECILIO ACOSTA”  
Carrera: Administración de Recursos Humanos**

**FACTIBILIDAD DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE  
CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES DIRIGIDO  
A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA INDUSTRIAL REGAL C.A.  
(Trabajo Especial de Grado para optar al Título Técnico Superior Universitario  
en Administración, Mención: Recursos Humanos)**

**Autores:**

Marín, Nohelia CI: 14.101.926.

Solis, Anaoly CI: 15.914.888.

**Tutor de Contenido:**

Lic. Omar Tovar

**Asesor Metodológico:**

Lic. Carmen Salazar

Los Teques, Abril de 2006.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES  
“CECILIO ACOSTA”  
Carrera: Administración Mención: Recursos Humanos**

Los Teques, 20 de Abril de 2006.

**ACEPTACIÓN DEI TUTOR**

Por medio de la presente hago constar que he considerado la petición de aceptar la responsabilidad de tutorar a los referidos bachilleres: **Marín Nohelia y Solis Anaoly** titulares de las C.I: 14.101.926, 15.914.888, donde he leído y revisado el Trabajo Especial de Grado Titulado: Factibilidad de un Plan Estratégico de Capacitación Basado en Competencias Laborales Dirigido a los Trabajadores de la Empresa Industrial Regal C.A., respectivamente para optar al Título de Técnico Superior en Administración, Mención Recursos Humanos.

En tal sentido, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que designe el Colegio Universitario de los Teques “Cecilio Acosta”.

**Atentamente,**

---

**Prof. Lic. Omar Tovar**

**C.I. V- 8.585.170**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES  
“CECILIO ACOSTA”  
Carrera: Administración Mención: Recursos Humanos**

Los Teques, 20 de Abril de 2006.

**ACEPTACIÓN DE METODOLOGÍA**

**Ciudadano:**

**Prof.: Omar Tovar**

Coordinador de la Subcomisión de Recursos Humanos

Presente.-

Por medio de la presente hago constar que he considerado la petición de aceptar la responsabilidad de tutorar a los referidos bachilleres: **Marín Nohelia y Solis Anaoly** titulares de las C.I: 14.101.926, 15.914.888, donde he leído y revisado el Trabajo Especial de Grado Titulado: Factibilidad de un Plan Estratégico de Capacitación Basado en Competencias Laborales Dirigido a los Trabajadores de la Empresa Industrial Regal C.A., respectivamente para optar al Título de Técnico Superior en Administración, Mención Recursos Humanos.

En tal sentido, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que designe el Colegio Universitario de los Teques “Cecilio Acosta”.

**Atentamente,**

---

**Prof. Lic. Carmen Salazar**

**C.I. V- 5.074.340**

## **DEDICATORIA**

Al ser supremo, Dios Todopoderoso quien es mi fuente espiritual, que siempre me ilumino y me escucho en esos momentos dificiles que se presentan al momento de llevar a cavo un trabajo especial de grado.

A mis padres, los seres más importantes de mi vida con mucho orgullo este pequeño sacrificio es para ustedes, los amo mucho y siempre tratare de honrarlos, gracias mamá por educarme y guiarme el buen camino.

A mi Adorado Héctor (catire), quien me brindó su apoyo en toda mi carrera y siempre estuvo al pendiente de mi, además de ser mi guía principal para seguir estudiando, gracias dady.

A mis hermanas, Yura, Norbis, Eglis fuente de inspiración, base fundamental en mi crecimiento profesional, y a mi hermana Gleidys quienes juntas nos hemos trazados metas para mayor satisfacción personal y de nuestros padres.

Al Lic. Pedro Altuve, no tengo palabras como agradecerte tan inmenso apoyo que me brindaste en toda mi carrera universitaria.

Los quiero a todos...

Nohelia Marín

## DEDICATORIA

Está dedicado primero que nada a mi **Madre** pilar fundamental en la carrera y mi vida, por su constante lucha a pesar de los obstáculos me ha llevado por el mejor camino y nunca se ha rendido para impulsarme a un mejor futuro, te quiero con todo mi corazón.

A mi **Padre** por estar cerca de mí cada vez que lo necesitaba por brindarme su apoyo y ser la persona que es, por tenderme su mano para la realización de mis metas y de querer siempre lo mejor para mí, te lo agradezco de corazón.

A mis **Hermanas** y mi querido **Sobrino** Luis Reinaldo por sus compañías y a pesar que uno de ellos no tiene mucho tiempo con nosotros a sabido brindarnos y regalarnos momentos felices y le doy gracias a Dios por habernos obsequiado ese gran milagro, los quiero mucho.

Solis Anaoly...

## **AGRADECIMIENTOS**

Hoy cuando estamos a punto de ver realizada una de nuestras metas, queremos agradecer de todo corazón a todas aquellas personas que nos brindaron su apoyo incondicional en todo el trayecto de nuestra carrera.

A la Profesora Carmen Salazar, por su paciencia, comprensión, quien nos orientó siempre y constante en nuestro trabajo especial de grado.

Al Profesor Omar Tovar, quien asumió sin ningún problema la tutoría de nuestro trabajo de grado, brindándonos su apoyo profesional y orientación en la realización del presente.

A los Profesores José Roque, Orestes Salerno y Carlos Guerrero por la colaboración prestada en la validación de los Instrumentos de Recolección de Datos.

A los trabajadores de la Empresa Industrial Regal C.A., en especial a la Lic., Dulce Romero por brindarnos su atención y colaboración a la hora de llenar el instrumento.

A nuestra Casa de Estudio, el Colegio Universitario de los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA), por ser la fuente principal en darnos todos los conocimientos adquiridos y herramientas necesarias para desarrollarnos tanto profesional como personalmente.

A todos Ustedes....

Mil Gracias

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	vi
INDICE GENERAL.....	vii
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE GRAFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>14</b>
Planteamiento del Problema.....	14
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
Justificación.....	18
Alcance.....	19
<b>CAPITULO II</b>	
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>20</b>
Antecedentes de la Investigación.....	20
<b>Bases Teóricas.....</b>	<b>22</b>
Administración de Recursos Humanos.....	22
Entrenamiento.....	24
Proceso de Entrenamiento.....	24
Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación.....	25
Métodos Empleados en el Inventario de Necesidades de Entrenamiento.....	27
Como Beneficia La Capacitación a las Organizaciones.....	29
Beneficios de la Capacitación para el Individuo.....	30
Planeación estratégica.....	31
Niveles de la Planeación.....	32
Ventajas de la Planeación Estratégica.....	33
Desventaja de Planeación estratégica.....	33
Competencias.....	34
Algunos conceptos de Competencia.....	35
Competencias Laborales.....	39
Relación entre Competencias Laborales y Competitividad.....	43
Ventajas de la Competencia Laboral.....	43
Elemento de Competencia.....	44
Algunos elementos de Competencia.....	45
Normas de Competencia Laboral.....	45
Enfoque de Competencias.....	46
Antecedentes de la Organización.....	50
Reseña Histórica de la Empresa Industrial Regal C.A.....	50
Objetivos Generales.....	51

Misión.....	51
Visión.....	51
Valores.....	51
Estructura Organizativa de la Empresa.....	52
Glosario de Términos.....	53
Bases Legales.....	54
<b>CAPITULO III</b>	
<b>Marco Metodológico</b> .....	55
Tipo de Investigación.....	55
Diseño de la Investigación.....	55
Sistemas de variables.....	56
Operacionalización de Variables.....	57
Población.....	59
Muestra.....	60
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....	61
Prueba Piloto.....	62
Validez del Instrumento.....	62
Confiabilidad del Instrumento.....	63
Procedimiento de la Investigación.....	64
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>Resultados y Análisis de los Datos</b> .....	65
<b>CAPITULO V</b>	
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	85
Conclusiones.....	85
Recomendaciones.....	87
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	89
<b>ANEXOS</b> .....	91
A.....	92
B.....	93
C.....	94
D.....	96
E.....	97
F.....	98
G.....	99

## LISTA DE CUADROS

<b>N° Cuadro</b>	<b>Pág.</b>
1 Lista de Competencias Genéricas.....	36
2 Supracompetencias y Competencias.....	38
3 Operacionalización y Conceptualización.....	57
4 Distribución de la población del personal de la empresa Industrial Regal.....	59
5 Representación de la muestra objeto de estudio.....	61
6 Distribución de la muestra piloto.....	62
7 Expertos Validadores.....	63
8 Programa de capacitación para el desarrollo del empleado.....	66
9 Funciones y requisitos del cargo.....	67
10 Curso de mejoramiento del cargo.....	68
11 Cumplimiento de tareas.....	69
12 Cumplimiento de las metas.....	70
13 Detectar error en las funciones.....	71
14 Desarrollo de habilidades.....	72
15 Aplicación de nuevas ideas.....	73
16 Carencias de conocimientos.....	74
17 Recursos audiovisuales.....	75
18 Salones para programas de adiestramiento.....	76
19 Solución de problemas dentro de las tareas.....	77
20 Objetivos de la organización.....	78
21 Curso de capacitación.....	79
22 Mejorar o ampliar conocimientos.....	80
23 Entrenamiento en los procesos administrativos de la organización.....	81
24 Sistema de información.....	82
25 Identificación con el grupo de compañeros de trabajo.....	83
26 Plan para detectar las necesidades de aprendizaje.....	84

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>N° GRÁFICO</b>	<b>Pág.</b>
1 Programa de capacitación para el desarrollo del empleado.....	66
2 Funciones y requisitos del cargo.....	67
3 Curso de mejoramiento del cargo.....	68
4 Cumplimiento de tareas.....	69
5 Cumplimiento de las metas.....	70
6 Detectar error en las funciones.....	71
7 Desarrollo de habilidades.....	72
8 Aplicación de nuevas ideas.....	73
9 Carencia de conocimientos.....	74
10 Recursos audiovisuales.....	75
11 Salones para programas de adiestramiento.....	76
12 Solución de problemas dentro de las tareas.....	77
13 Objetivos de la organización.....	78
14 Curso de capacitación.....	79
15 Mejorar o ampliar conocimientos.....	80
16 Entrenamiento en los procesos administrativos de la organización.....	81
17 Sistema de información.....	82
18 Identificación con el grupo de compañeros de trabajo.....	83
19 Plan para detectar las necesidades de aprendizaje.....	84

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES  
“CECILIO ACOSTA”**

**FACTIBILIDAD DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE  
CAPACITACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES DIRIGIDO  
A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA INDUSTRIAL REGAL C.A.  
(Trabajo Especial de Grado para optar al Título Técnico Superior Universitario en  
Administración, Mención: Recursos Humanos)**

**Autores:**

Marín, Nohelia CI: 14.101.926.  
Solis, Anaoly CI: 15.914.888.

**Tutor de Contenido:**

Lic. Omar Tovar

**Asesor Metodológico:**

Lic. Carmen Salazar

Fecha: Abril de 2006.

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo general una Factibilidad de un Plan Estratégico de Capacitación Basado en Competencias Laborales Dirigido a los Trabajadores de la Empresa Industrial Regal C.A., con el fin de incrementar la productividad y la calidad de trabajo en la empresa Industrial Regal C.A. Este estudio se basa en una investigación de campo, de carácter descriptivo. La población objeto de estudio estuvo conformada por cientoonce (111) trabajadores, y se tomó una muestra intencional de (17) empleados administrativos, es decir, la elección de los sujetos no dependen de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino, la decisión del grupo de investigadores. La técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento que se aplicó fue el cuestionario estructurado por 19 preguntas cerradas o dicotómicas, ya que es el más adecuado y confiable para la recolección de datos en esta investigación. Asimismo, el instrumento se validó a través del juicio de expertos de contenido y de metodología, donde la confiabilidad se obtuvo mediante el coeficiente KR-20, arrojando un resultado de 0,74. Las personas encuestadas manifestaron la necesidad de capacitación, para poder desempeñarse eficientemente en sus puestos de trabajo. En atención a lo antes expuesto, se recomienda a la empresa impartir a la mayor brevedad posible, programas de capacitación que contribuya a mejorar el desempeño de sus empleados en las diferentes áreas y a su vez coadyuven a la organización a alcanzar y lograr sus metas y objetivos.

**Descriptor:** Planeación estratégica, capacitación, competencias laborales.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, dentro de cualquier empresa es indispensable la implementación de un plan estratégico de capacitación como proceso para fortalecer el recurso humano en la organización.

De la misma manera, la apertura comercial y la modernización de las organizaciones obliga a las empresas a realizar una reconversión estratégica, estructural y operativa para adaptarse a los nuevos tiempos, y con ella, la capacitación empieza a recuperar su enfoque original dirigido al desempeño.

Asimismo, las decisiones que se tomen dentro de las organizaciones podrían fortalecerlas o desaparecerlas en cuestión de días. Por ello, la capacidad y habilidad para tomar decisiones estratégicas y convertirlas en acciones acertadas, deberá ser el secreto mejor guardado de las organizaciones exitosas. Esto significa conquistar, desarrollar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas y con una actitud positiva favorable.

Igualmente, es necesario proyectar dentro de la organización un nivel de competencia laboral, donde se genere la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan a la productividad, ya que se orienta a la excelencia, al desempeño superior, en el puesto de trabajo; donde la concientización de los equipos asuman la responsabilidad de su auto desarrollo. En resumidas cuentas, las competencias laborales es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer.

De esta manera, surgió la presente investigación, la cual tuvo como objetivo: La Factibilidad de un Plan Estratégico de Capacitación Basado en Competencias Laborales Dirigido a los Trabajadores de la Empresa Industrial Regal C.A.

El presente Trabajo Especial de Grado, está conformado por cinco (5) capítulos y se desglosan de la siguiente manera:

El Capítulo I; describe el planteamiento del problema, los objetivos general como específicos, la justificación y el alcance de la investigación.

El Capítulo II; desarrolla el marco teórico, el cual lo compone los antecedentes de la investigación, las bases teóricas las cuales ayudarán a la comprensión del presente trabajo y los antecedentes de la organización donde reflejará la reseña histórica de la empresa, la misión, visión y objetivos generales de la misma.

El Capítulo III; desarrolla el marco metodológico, el cual comprende, el diseño de la investigación, el sistema de variables, la población y muestra, la técnicas e instrumento de recolección de datos, la validez y la confiabilidad.

El Capítulo IV; refleja la presentación y análisis de los resultados.

El Capítulo V; se obtienen las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se incorporan las referencias bibliográficas y anexos que sirven de soporte al estudio.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Las organizaciones, a través de la historia se han caracterizado por evaluar constantemente los resultados del desempeño humano, sin embargo en este nuevo siglo en donde la globalización es un paradigma de esta época y el impacto de este modelo se manifiesta en la cultura, en la política, en la economía, en la producción, en el comercio, la educación, en todas y cada una de las actividades humanas.

Del mismo modo, la tecnología desempeña un papel importante dentro de las organizaciones, las empresas modernas a nivel mundial se han dedicado a buscar el personal más competente y calificado, y estas mismas se percatan de que sus competidores están ubicados a medio mundo y deben competir no solo con empresas locales, sino con empresas del mundo entero.

Consecuentemente, toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Pinto, (2000) expresa que: “la planificación estratégica, es necesaria para asegurar la formulación de una estrategia sólida para la empresa”. (p.67). Es inútil cuando la dirección no la utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico

(poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer.

Por tal razón se podría afirmar que la planeación estratégica establece los objetivos y metas trazadas proyectándolas en el tiempo, detectando las oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación.

Cabe considerar, por otra parte, que capacitar al personal es consolidar la empresa, ya que una persona eficiente se siente satisfecho en el desempeño de sus roles dentro de ella. Para estas, el entrenamiento no es un simple costo, sino una inversión muy valiosa en la organización o en sus trabajadores, que redundará en beneficio directo de los clientes.

Según, Dessler (1998), la capacitación, “es un proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo”. (p.238)

Por tal razón, se puede decir que la capacitación es el proceso que ayuda a los trabajadores a adecuarse al cargo, para así desarrollar la fuerza laboral de la organización, y de esta manera adquirir los conocimientos esenciales para ser más competente en el área requerida y así cumplir con las exigencias del puesto de trabajo.

Por otra parte, diferentes organizaciones han adoptado el modelo de capacitación basado en competencias laborales, de igual forma, es fundamental hacer referencia sobre el concepto de competencias, según el manual titulado Sistema de Evaluación del Desempeño de la Administración Pública Nacional (1998), las competencias son “entendidas como aquellos niveles del comportamiento requerido por las personas para alcanzar los resultados esperados”. (p.42)

Se comparte la definición del autor, puesto que las competencias son las capacidades de una persona para desempeñar actividades que componen una función laboral esperando un resultado eficaz y eficiente, en una determinada tarea o puesto de trabajo.

Por consiguiente, señala Benavides, (2002) que: “las competencias se definen como los comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a

una persona actuar eficazmente” (p.34). De allí que se pueden definir como las cualidades que caracterizan a una persona y por medio de las cuales se puede diferenciar los individuos.

En tal sentido, el mencionado autor señala que:

Las Competencias Laborales son el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamiento para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Las competencias laborales integran elementos característicos del ser humano: conocimientos, habilidades y destrezas, auto concepto, rasgos y temperamentos, motivos necesidades (p.40)

Por esta razón, se podría decir que las competencias laborales son aquellas que le permiten al trabajador desenvolverse de una manera eficiente en su trabajo y las cuales ayudan al empleado, a tener un rendimiento excelente y cumplir con todas las funciones asignadas al puesto de trabajo.

De allí que el éxito y las ventajas que trae consigo el implementar esta nueva tendencia, el criterio de capacitación se está inclinando hacia la identificación de las competencias laborales que deben estar presentes en el personal, para garantizar el desempeño exitoso del cargo.

Sin embargo en Venezuela, muchas de las empresas no cuentan con un plan estratégico de capacitación basado en competencias laborales, porque la gran mayoría de los empleados basa sus conocimientos a través de las experiencias adquiridas en el día a día, en función de las labores que desempeña en su puesto de trabajo.

Actualmente la Empresa Industrial Regal C.A., no escapa de esta realidad pues la misma, según entrevistas informales con algunos trabajadores, no cuentan con programas que ayuden a la capacitación continua de sus empleados, sobre todo en este ramo el cual las empresas siempre están dispuestas a ofrecer un mejor servicio, tampoco las competencias laborales están sujetas a un seguimiento constante, pues los trabajadores que allí laboran sólo cuentan con los conocimientos necesarios que han adquirido con la experiencia, lo que genera desmotivación laboral, bajo

rendimiento de los empleados, mala atención al público, conflictos laborales y un clima organizacional tenso.

Los acontecimientos reseñados anteriormente, se pueden estar produciendo por la falta de capacitación en las nuevas técnicas de trabajo, así como la falta de retroalimentación por parte de los supervisores, trayendo como consecuencia que los trabajadores emigren a otras empresas donde se tome en cuenta el crecimiento profesional.

Por tal razón, se hace necesario realizar una factibilidad de un plan estratégico de capacitación basado en competencias laborales dirigido a los trabajadores de la Empresa Industrial Regal C.A.

En vista de la situación antes descrita, se plantearon las siguientes interrogantes:

¿Qué tipo de capacitación reciben los empleados de Industrial Regal?

¿Qué necesidades de capacitación tienen los trabajadores de Industrial Regal?

¿Cuáles son las competencias necesarias de los trabajadores para la factibilidad de un plan estratégico de capacitación en la empresa Industrial Regal?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Factibilidad de un plan estratégico de Capacitación Basado en Competencias Laborales dirigido a los trabajadores de la Empresa Industrial Regal C.A. Ubicada en Carrizal, Estado Miranda.

### **Objetivos Específicos**

1. Describir el tipo de capacitación que reciben los empleados de Industrial Regal C.A.

2. Identificar las necesidades de capacitación que tienen los trabajadores de Industrial Regal C.A.
3. Definir las Competencias necesarias de los trabajadores para un Plan Estratégico de Capacitación en la Empresa Industrial Regal C.A.

### **Justificación**

Toda empresa en operación, debe estar al tanto de los cambios que suceden en su entorno ya sean rápidos y continuos, de manera que se busquen acciones para anticiparse, es decir, procurar estar a la delantera con un paso firme en todos aquellos procesos del mundo moderno como: avances tecnológicos, globalización, entre otros.

Con la aplicación del plan estratégico de capacitación basado en competencias laborales, no sólo se alinean los objetivos de la empresa con el recurso humano, sino que se hace un mayor énfasis en el rendimiento y desempeño de forma que estos, se integren a compartir información y adecuarla para el desarrollo de la organización.

Es por ello, que es necesario realizar un plan estratégico de capacitación basado en competencias laborales, dirigido a los trabajadores de la Empresa Industrial Regal, para de esta manera, lograr potencializar aún más a los empleados existentes en la misma y alcanzar un mayor éxito en la organización.

Cabe destacar, en la actualidad, la capacitación es un factor verdaderamente importante para el desarrollo de las organizaciones; sin embargo, pese a esta certeza que comparten los ejecutivos y el personal en general, en muchas organizaciones la capacidad está considerada como una disciplina con bajo nivel de importancia. Esto se debe, en parte, a una serie de creencias que con el paso del tiempo han llevado a minimizarla. Los resultados de la capacitación son difíciles de valorar, difíciles de comprender y, por lo mismo, resulta difícil encontrarles un sentido práctico.

Considerando, que la presente investigación beneficiará a la empresa en un nivel alto de capacitación para sus empleados, y así de esta manera, enmarcar por buen camino una actividad laboral plenamente identificada con la empresa, según las exigencias definidas y reconocidas por el mercado de trabajo.

Del mismo modo, los trabajadores de la empresa adquieren los conocimientos esenciales para ser más competentes en el área requerida y así cumplir con las exigencias del puesto de trabajo.

Por otra parte, permitirá a los investigadores generar un estudio por medio del cual conocerá cuales son los parámetros por los cuales se capacitará a los trabajadores dependiendo el nivel que estos requieran. Además de resultar una experiencia enriquecedora, ya que se obtienen nuevos conocimientos una vez profundizado el tema y donde se detecta una situación problemática, el cual se le procura una solución mediante la aplicación de un plan estratégico de capacitación basado en competencias laborales.

Así mismo , para el mundo científico y el Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA), traerá beneficios debido a que por medio de la presente investigación, los futuros investigadores podrán adquirir información y nuevos conocimientos en el área, y profundizar en otras investigaciones relacionadas con el tema.

### **Alcance**

Se espera alcanzar un buen rendimiento y desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajos, donde el departamento de recursos humanos, aplique un plan estratégico de capacitación basado en competencias laborales, dirigidos a los trabajadores de la empresa Industrial Regal C.A., para lograr novedosas estrategias y desarrollar acciones precisas que conduzcan a la empresa cumplir las metas, generando importantes beneficios a la misma.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Antecedentes de la Investigación**

Se revisaron algunos estudios realizados en el área objeto de estudio, lo cuales se relacionan directamente con la investigación y entre los cuales se destacan:

El trabajo realizado por, Caramo y Troconis (2000), en su estudio titulado **Detección de las Necesidades de Adiestramiento Basado en el Modelo de Competencias**. Trabajo de Grado, para optar al Título de Licenciado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Dicha propuesta tuvo como propósito el Adiestramiento para la Coordinación General de la facultad de Arquitectura y Urbanismo, de campo y descriptivo, se trabajó con una muestra de cuatro (4) Jefes de los Departamentos Administrativos de la Coordinación General de la FAU, con lo cual se elaboró una plantilla de competencias para el cargo de Jefe de Departamento Administrativo.

De igual forma, el trabajo de Caramo y Troconis (2000), tiene estrecha relación con la presente investigación, ya que tiene como propósito fundamental la aplicación del Modelo de Competencias en Recursos Humanos, a fin de coadyuvar a la adecuación de dichos recursos a las nuevas exigencias que se derivan del proceso de cambios que actualmente vive esta organización en lo que refiere a reclutamiento y selección de personal.

Otro estudio importante es el de Rivero y Velasco (2004), presentado al Colegio Universitario Tecnológico de los Teques para optar al grado de Técnico Superior Universitario en Administración mención Recursos Humanos, titulada **Diagnostico De La Efectividad Del Proceso De Capacitación En El Desempeño**

**Del Personal Del Área De Ventas De La Empresa General Import de Venezuela C.A.** conducido a determinar las necesidades que tenga la empresa en cuanto al tema en cuestión, para de esta manera contribuir a la optimización del desempeño de dicho personal. Este estudio se basa en una investigación de campo de carácter descriptivo la cual fue aplicada a los empleados cuya población esta dividida en dos segmentos: a) el jefe de personal de la empresa de quien no hubo necesidad de seleccionar muestra alguna y b) 65 empleados del área de ventas, tomando como muestra solo 38 de ellos.

El objetivo principal de estos autores es el de informar a la empresa en estudio la problemática que presenta el personal de ventas que no recibe ningún tipo de capacitación para mejorar su desempeño y la empresa tiene la imperiosa necesidad de planificar un programa de capacitación efectivo que contribuya a mejorar el desempeño de sus empleados en el área de ventas para que estos a su vez ayuden a alcanzar y a lograr las metas y objetivos deseados.

Esta investigación apporto al presente trabajo, que una de las tareas de la administración de recursos humanos es proporcionar la capacitación a los trabajadores según sean las necesidades de la organización y una vez mas se reafirma la importancia de este proceso, poniendo en evidencia que las organizaciones dependen del elemento humano para su funcionamiento, evolución y logro de metas y objetivos.

Una de las investigaciones, realizadas por Alayon y Trejo (2003), titulada **Plan Estratégico De Adiestramiento, Dirigido Al Personal De Secretaria, Para El Mejoramiento Del Desempeño De Sus Competencias Y El Aumento De La Calidad De Los Servicios De La Zona Educativa Entidad Miranda**, presentado a la Universidad para optar al titulo de Licenciado en Administración de Recursos Humanos, se baso en la modalidad de proyecto factible, con apoyo a una investigación de campo de nivel descriptivo, sobre una población de 120 secretarias, correspondiente al total de sujetos involucrados en la situación estudiada; los autores diagnosticaron la situación en que se encuentra la función de adiestramiento en dicha institución, para de esta forma analizar la importancia del proceso en el desarrollo de

la organización y, finalmente diseñar un programa de adiestramiento según las necesidades de la institución.

Entre las principales recomendaciones de los investigadores, se sugiere dar a conocer los resultados del estudio a los jefes de división, de manera que estos tomen las acciones apropiadas para mejorar el desarrollo de la organización basándose exclusivamente en el adiestramiento.

Dicha investigación se relaciona con el presente trabajo especial de grado ya que ambas tratan de reafirmar el adiestramiento como una herramienta que permite incentivar a los trabajadores y elevar sus niveles de desempeño y; se resalta la necesidad que tiene la organización de contar con trabajadores capacitados para cubrir cualquier puesto.

## **Bases Teóricas**

### **Administración de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos es un área bastante sensible en la mentalidad que predomina en las organizaciones. Por eso es contingencial y situacional. Depende la cultura existente en cada organización, así como de la estructura organizacional adoptada. Más aún, depende también de las características del contexto ambiental, del negocio de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos de un sin número de variables importantes.

Chiavenato (2004), expresa que: “la Administración de Recursos humanos, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. (p.9)

Cabe destacar, que administrar personas bajo competencias humanas representa hoy en día, una cuestión estratégica para las empresas, puesto que es una actividad muy importante para permanecer limitada a un órgano de la empresa. Ya no

es posible que solo un área de la empresa logre centralizar y tener en sus manos la administración de las competencias y el talento humano de todas las personas de la organización.

Sin embargo, la administración del pasado pensaba en intereses de fines económicos, es decir, en elementos primordiales como el dinero, materiales, equipos y personal.

Por esta razón, en las empresas de hoy es necesario contar con las personas proactivas y sistemáticas, que conlleven a la adquisición de las habilidades necesarias para enfrentar cambios o retos que se plantee la organización.

En tal sentido, La Administración de Recursos Humanos experimenta grandes cambios a las puertas del tercer milenio, con la creciente globalización de las organizaciones, y la exposición gradual a la fuerte competencia mundial, y cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad; donde el recurso humano, deja de ser el desafío para convertirse en la ventaja competitiva de las organizaciones, dejan de ser el recurso organizacional más importante para transformarse en el socio principal de la organización.

Así refiere el mencionado autor que, en la organización las competencias laborales van a desempeñar efectivamente una actividad laboral, movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesaria para lograr los objetivos de la misma. Lo que se quiere enfatizar; es la importancia de cómo se configura para cada organización el perfil de competencias adecuado a su cultura, dinámica, su sector productivo, y si se quiere, a su sensibilidad ante las personas que la componen.

Del mismo modo, la competencia laboral va a permitir a la empresa Industrial Regal, una herramienta principal para mejorar la productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización, aumentando sus capacidades de respuestas ante nuevas exigencias del mercado.

## **El Entrenamiento**

El concepto de entrenamiento tiene significados diferentes, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

Según Chiavenato, I. ((2004), el entrenamiento “es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus cargos”. (p. 306)

Asimismo, el citado autor sostiene que:

El entrenamiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos (p. 306).

En otras palabras, el entrenamiento es aquel proceso por medio del cual se va a enseñar al empleado que ingrese en una empresa acerca de todo lo relacionado con el puesto o cargo que va a desempeñar para que de esta manera sea más productivo en su trabajo.

Señala el autor que, el entrenamiento constituye un aprendizaje guiado o dirigido, mediante el cual se logra la adquisición de nuevas conductas o cambios de conductas ya observadas, por una nueva conducta deseada.

Igualmente, el entrenamiento hace que los individuos se preparen y sean capaces de desempeñar cargos más elevados de los que actualmente ejercen. Por lo tanto, conforma un medio para preparar a los empleados de bajo nivel con el objetivo de ascenderlos a puestos superiores, mejorando su nivel de competencia y capacidad para el desempeño de sus funciones.

## **Proceso de Entrenamiento**

Basado en Chiavenato, I. (2004): El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

**1. Diagnóstico:** Inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

**2. Diseño:** Elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.

**3. Implementación:** Aplicación y conducción del programa de entrenamiento.

**4. Evaluación:** Verificación de los resultados del entrenamiento (p 308).

Sin lugar a dudas, el proceso de entrenamiento debe ser llevado a cabo cumpliendo con ciertas etapas que permitan conocer cuales son las necesidades de capacitación que deben ser cubiertas, para así elaborar el programa, aplicarlo a los trabajadores seleccionados y por ultimo comprobar su factibilidad y aceptación.

Es importante señalar, que para la realización de un programa de entrenamiento la empresa se debe basar en las necesidades reales que presenta, y para ello hay que realizar un análisis que permita conocer cual es la situación dentro de la misma. El resultado que arroje este análisis es lo que va permitir conocer en donde se necesita la formación y cuales son las personas que la necesitan, además de cuales son las habilidades y conocimientos que deben desarrollar. Este es un proceso que no debe hacerse a la deriva sino hay que tener un conocimiento claro de que es lo que realmente se necesita.

Del mismo modo refleja el autor que, el proceso de entrenamiento es esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta fundamental para efectuar los planes de carrera, transferencias, promociones y cambios originados por nuevas tecnologías.

De igual manera, permite al trabajador desempeñar sus actividades con el nivel de desempeño requerido por su puesto de trabajo, lo cual contribuirá a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

### **Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación**

Expresa Pinto (2000) que: “es la parte medular del proceso de capacitación; esto nos permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a

fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación”.

Sin duda cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona ha de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su actividad o puesto dentro de una organización. (p 113)

Por esta razón, puede decirse que las necesidades de capacitación es algo así como una carencia de conocimientos, habilidades y actitudes que tiene una persona respecto de lo que debe poseer para realizar correctamente su oficio o puesto de trabajo (es decir, lo que debe hacerse contra lo que realmente se hace).

Lo que debe hacerse es que el personal sea apto para hacer bien las tareas, funciones, objetivos y estándares del puesto. Pero lo que en realidad se hace responde a la verdadera capacidad del personal para cumplir todo ello. En otras palabras, lo que se pretende es identificar la diferencia existente entre la aptitud que tiene el personal respecto de lo que debe tener para hacer bien su trabajo.

En este sentido, según el autor citado, expresa que las necesidades de capacitación se refieren a la ausencia y/o carencias de conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñarse satisfactoriamente en sus puestos de trabajo dentro de una organización.

Sin duda, que es de vital importancia realizar el análisis de las necesidades de entrenamiento, ya que éste es un proceso que resulta costoso para las organizaciones y debe realizarse cuando realmente se presente la situación de formar a un empleado, ya que si cumple con todos los conocimientos, habilidades y preparación para desempeñarse en su trabajo, no sería necesario capacitarlo y comprenderá un gasto innecesario que acarrearía pérdidas a la organización.

Por consiguiente, el diagnóstico de estas necesidades permite determinar las debilidades del trabajador, los síntomas que se presentan e investigar el porque la falla en cierta área, estudiando si es posible atacar esta situación con programas de entrenamiento.

Así mismo, el diagnóstico de las necesidades de capacitación, va a permitir recabar la información necesaria para programar la capacitación de manera útil y eficaz para el trabajador, lo que le va a permitir alcanzar una mayor productividad y crecimiento dentro de la organización.

### **Métodos Empleados en el Inventario de Necesidades de Entrenamiento**

Con relación a los métodos empleados en el inventario de las necesidades de entrenamiento, señala Chiavenato (ob. cit.) que: las necesidades de entrenamiento son aquellas que ayudan a distinguir cuando una persona realmente necesita adquirir información de algo en específico. Esto se puede realizar por medio de un inventario de necesidades de entrenamiento el cual va a permitir, saber cuales son las habilidades que se deben tomar en cuenta para establecer la estrategia de entrenamiento.

Para realizar dicho inventario, es necesario tomar en cuenta una serie de métodos, los cuales van a ser de gran ayuda para lograr el éxito del mismo. Estos métodos son:

1.- Evaluar el proceso productivo de la organización por medio del cual se va a saber cuales son las barreras que se presentan para lograr una mayor productividad dentro de la organización, cuales son las debilidades relacionadas con el desempeño de las personas, los productos rechazados, entre otros de igual importancia.

2.- Realizar una retroalimentación directa de las personas, para saber cuales son las necesidades de entrenamiento de la organización.

3.- Dotar la organización con todos los equipos y tecnologías que le sean necesarios, innovar, crear nuevos productos y servicios actualizados para que de esta manera las personas que allí laboran adquieran nuevas habilidades y destrezas.

Destaca el autor que dicho inventario se puede realizar tomando en cuenta el análisis de la organización, estudiando cual es la misión, visión y los objetivos del entrenamiento, en segundo lugar haciendo un análisis de los recursos humanos,

observando las actitudes y conocimientos que poseen las personas para saber si están colaborando a que los objetivos planteados en la organización se cumplan.

Analizando la estructura de cargos por medio del cual se va a saber cuales son los conocimientos que se deben adquirir para poder desempeñar dicho cargo y por ultimo realizando un análisis de entrenamiento el cual va a permitir saber si los objetivos planteados fueron exitosos y genero una buena eficiencia en los empleados.

Basado en Dolan, S., Randall S., Valle R. (1999), se establecen tres niveles de análisis de necesidades de entrenamiento, los cuales se especifican seguidamente:

En primer lugar, el análisis a nivel de la organización, que no es mas que un estudio que debe realizar la empresa para saber en realidad que es lo que puede llegar a afectar o a impedir que se logren los objetivos planteados. Para poder realizar dicho estudio se deben tomar en cuenta tres aspectos importantes los cuales van a servir para llevar a cabo lo que se quiere lograr, estos aspectos son: los Recursos Humanos por medio del cual se van a conocer la oferta y la demanda que poseen la organización y la formación y desarrollo que tiene cada individuo dentro de la empresa. El segundo aspecto es el índice de eficiencia el cual ayudara a especificar cual es el trabajador que rinde mas dentro de la organización, cual es mas productivo y cual es de mejor calidad entre todos. Este estudio también permite conocer cuales son las necesidades de formación y desarrollo que tienen la empresa para poder surgir aun más y por ultimo esta el clima de la organización, el cual es de gran importancia ya que por medio de este, es que se va a saber como es el ambiente de trabajo que existen y como se sienten los trabajadores dentro del cargo que desempeñan. También ayuda a saber cuales son las necesidades de crecimiento que tienen los empleados de la empresa.

Por consiguiente, en segundo lugar se encuentra el análisis a nivel de la tarea, el cual va a permitir determinar cuales son las funciones que se le deben imputar a cada cargo dentro de la organización para que así exista un mejor rendimiento por parte de los empleados y cuales son las habilidades que debe poseer el trabajador para poder cumplir con el perfil o especificaciones del puesto. El análisis de estas tareas es de suma importancia ya que resultan determinantes para la formación de la persona.

Sin lugar a dudas, los esfuerzos de formación deberán dirigirse de forma selectiva hacia las tareas mas frecuentes, importantes y difíciles de aprender.

A través de estas es que realmente se conocerá en donde están las fallas y donde se requiere la capacitación para el empleado, para que sepa ejecutar de forma eficiente todas y cada una de las tareas así tengan un alto grado de dificultad para realizarlas.

Por último, se encuentra el análisis a nivel de personas que sin lugar a dudas se dice que un aspecto relevante de la formación individual porque permite determinar si las habilidades o capacidades que necesita la persona son: reiteradas, a corto plazo y a largo plazo. Los programas para necesidades reiteradas se ofrecen con regularidad, como puede ser un programa de introducción para cada nuevo empleado. A menudo, los empleados nuevos no conocen la cultura, normas y formas propias de hacer las cosas en la organización.

De esta manera, se diseña un programa de orientación para satisfacer la misma necesidad que tienen todos los empleados nuevos. Otros programas son a corto plazo, como, por ejemplo, formar a los empleados en el uso de una nueva maquina que ha comprado la organización. Por ultimo, existen necesidades a largo plazo, entre las que se puede señalar el fomento de la capacidad analítica de los empleados.

Chiavenato, (ob.cit.), presenta los siguientes beneficios de la capacitación y los beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización.

### **Como beneficia la capacitación a las organizaciones**

1. Conduce a la rentabilidad más alta y actitudes mas positivas.
2. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
3. Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
4. Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
5. Crea una mejor imagen.
6. Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
7. Mejora la relación jefes-subordinados.

8. Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
9. Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
10. Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
11. Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
12. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
13. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
14. Incrementa la productividad y la calidad de trabajo.
15. Ayuda a mantener bajos los costos de recurrir a consultores externos.
16. Promueve la comunicación en toda la organización. (p.242)

Como puede apreciarse, las empresas que cuentan con un sistema de capacitación para los trabajadores, al momento de comenzar a realizar lo que van a hacer, sus labores cotidianas han podido observar que esas personas tienen un existente desenvolvimiento en el área a la que son asignado, dándole a estas personas mayor seguridad que otras que no tienen la capacitación necesaria.

Finalmente, los trabajadores que están capacitados serán capaces de resolver cualquier problema, sin tener que estar dependiendo de un supervisor que estén asesorándolo constantemente, esto genera a la compañía, una reducción en los gastos, al tener trabajadores capacitados que eleven la producción de calidad del producto, por encontrarse en un adecuado clima laboral los que los hace elevar la moral a ser persona exitosas, auténticas con un alto grado de confianza en las labores que realiza, por los conocimientos adquiridos al haber recibido la capacitación y conocimientos necesarios del trabajo o puesto donde se vaya a desempeñar el empleado.

### **Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización**

1. Ayuda al individuo
2. Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
3. contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
4. forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
5. Incrementa 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 de la ignorancia individual. (p.242)

Por tal razón, se dice que las personas cuando reciben una buena capacitación en la empresa, son personas sobresalientes, líderes y capaces de tener una buena comunicación con sus compañeros de trabajo, trayendo como beneficio (un existente clima laboral y organizacional por el alto grado de confianza que puede existir entre jefes y subordinados), porque así podrían tener un buen desarrollo, mayor producción y una gran satisfacción para la compañía que observa que su personal bien capacitado será más eficiente que un personal que no haya recibido ningún tipo de capacitación de las funciones que se van a realizar en su puesto de trabajo, que se encuentran llenos de temores, dudas y muchas veces ignorantes de las funciones que se van a realizar.

### **Planeación Estratégica**

Para Pinto (2000), la planeación estratégica “es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados” (p.67). También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Prosigue el autor que la planeación “es la función y primera fase del proceso administrativo, que tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad” (p.68). Lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a

realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha.

El autor consultado, indica que la planeación es, entonces, un ejercicio que consiste en utilizar la información con la cual contamos, repasando la mejor forma de encaminar nuestras acciones para lograr, en un futuro, los fines que nos proponemos.

También señala, que la estrategia es el conjunto de acciones que en el presente hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles el seguimiento correspondiente, todo ello en el marco de las contingencias por las que pueda atravesar la organización en el corto, mediano y largo plazo.

Por esta razón, puede decirse que la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

### **Niveles de la Planeación**

Basado en Pinto (ob. cit), Los niveles de planeación se dividen en tres etapas:

1. **Estratégica:** Diseño de nuevos sistemas o procesos o la transformación de los existentes. Afecta en su planteamiento a toda la organización o a una división de ella, por ejemplo, comercialización, recursos humanos, finanzas, producción y servicios.

2. **Táctica:** Mejoramiento en el desarrollo de un proceso o sistema existente, en términos de efectividad, que incluye eficiencia y eficacia reales. Involucra a alguna área específica, como ventas, compras, tráfico, crédito y cobranza.

3. **Operativa:** Es el nivel mínimo de colaboración por puesto en relación con las actividades directas de implantación de algún procedimiento. El nivel afectado es el

puesto de trabajo, los niveles ocupacionales similares (secretarias, gerentes, chóferes, capturistas, etc.) e incluso las personas en lo individual.(p.69)

Es importante señalar, que para la realización de un plan estratégico hay que tomar en cuenta los niveles de la planeación, debido a que la empresa se debe basar en las necesidades reales que presenta, y para ello hay que realizar nuevos diseños, procesos, mejoramientos en el desarrollo de los sistemas existentes, encaminados al logro de resultados a futuro.

### **Ventajas de la Planeación Estratégica**

En cuanto a las ventajas indica Pinto (ob. cit), las siguientes:

1. Plantea en el presente las posibilidades del futuro
2. Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva.
3. Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación.
4. Establece los objetivos y las metas institucionales, proyectándolos en el tiempo.
5. Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización. (p.70)

### **Desventajas de la Planeación Estratégica**

A continuación, se presentará las desventajas de la planeación estratégica sugeridas por el autor antes señalado:

1. Para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre planeación.
2. Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas.

3. Puede requerir cambios profundos en la estructura orgánica y en la plantilla del personal, lo que provoca desajustes y resistencia al cambio (p.70)

## **Competencias**

Expresa Benavides, O. (2002.), que el término competencias se introduce en la jerga empresarial a partir de Boyatzis, con la publicación de su libro el gerente competente, el cual alcanza gran popularidad a finales de la década de 1980.

De esta manera, el uso se generalizó rápidamente en los países europeos y se difundió a partir de su enfoque original en Inglaterra (1980), país que consolida el modelo en el sector privado en el intento inicial de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación para prepararse a la competencia próxima de la globalización. Dados los resultados que logran los sectores experimentales, se introduce como herramienta para logro de la eficiencia pública en la administración de Margaret Thatcher. Después se proyecta en Francia, fundada en los paradigmas participativos de la corriente constructivista de Bertrand Schwartz, y en América aparece con un enfoque comportamental definido para Estados Unidos por McClelland y la Universidad de Harvard. Canadá se aproxima al modelo funcionalista inglés.

El autor consultado, indica que algunos estudios de psicología interpretaron las competencias como equivalente de “rasgo”. Otros atribuyen su origen a McClelland, quien durante la década de 1970 proyectó investigaciones motivacionales relacionadas con el estudio de carencias en rendimientos laborales bajos, pero en este caso la orientación de corte clínico, distorsiona el sentido del concepto integrado de competencias laborales y ocupacionales.

Sin embargo, años después orienta la evaluación de calificación personal y desempeño laboral, incursiona en un enfoque y un uso de competencias nuevos en el ámbito laboral y especialmente en la Gestión de Recursos Humanos. Como se observa en la estructuración de su corriente, integra variables relacionadas con la calificación de la pericia y el conocimiento, sumados al talento para proyectarse en el

mundo laboral, y el talento, entendido como el motor del comportamiento que esta relacionado con los motivos, los deseos, los gestos y los valores. Esta corriente esta posicionada especialmente en los Estados Unidos y su enfoque es conductual.

### **Algunos Conceptos de Competencias son:**

Señala Boyatzis citado por Benavides O. (ob. cit.), que las competencias se definen en términos generales como “las características fundamentales de una persona, estas pueden ser un motivo, una habilidad, un rasgo, una destreza, un aspecto del autoconcepto o función social, o un conjunto de conocimientos usados por la persona”. (p 34)

Por otra parte, en los modelos de competencias se consideran como cualidades de la persona que están interrelacionadas y se proyectan en su comportamiento productivo. Se establecen como parámetros relevantes para realizar el trabajo eficazmente.

Así mismo, el autor antes mencionado sostiene que, las diferencias individuales en competencias laborales marcan la calificación del desempeño, razón por la cual algunas personas se proyectan mejor que otras, destacándose en el medio laboral.

En consecuencia, las competencias son aquellas cualidades que posee un individuo para desempeñarse eficazmente dentro de su puesto de trabajo y por medio de la cual se va a determinar si el trabajador es realmente eficiente y productivo para la organización. Las competencias son cualidades que se poseen individualmente, no es algo que se puede programar o planificar para poseerlas, y genera grandes ventajas ya que por medio de ellas se puede calificar a cada empleado como bueno, malo, excelente o regular según el desempeño que este demuestre con la organización.

Núñez, (1997) define a las competencias “como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio” (p. 22).

En otras palabras, se podría decir, que las competencias laborales son cualidades que debe poseer el individuo para desarrollarse dentro de una organización, a través de estas es que las personas se van a diferenciar una de las otras en su trabajo ya que todas para desempeñar un mismo cargo deben poseer los conocimientos básicos que se exigen para el mismo, pero va a existir siempre este aspecto de las competencias laborales que van a diferenciar a un trabajador de otro y va a ser la base para ser cada día mejor en su trabajo y alcanzar el éxito deseado.

Por tal motivo, el hablar de competencias implica hablar de aprendizaje, y la adquisición de conocimientos que conllevan a las personas a alcanzar sus metas dentro de una organización, contribuyendo al éxito de la misma.

Así menciona el citado autor, que existen muchos tipos de competencias entre las cuales se encuentran:

Las competencias genéricas, son aquellas que debe tener el trabajador para poder desempeñarse dentro de la empresa, son características que no solo la posee una sola persona, sino que pueden ser totalizados a todos aquellos que pertenezcan a una empresa, un ejemplo de esto, sería, los conocimientos que se deben poseer para desempeñar un cargo. Estas competencias genéricas son las que permitirán desempeñar bien un trabajo asignado y ser un empleado estable dentro de una organización.

Seguidamente se presenta el cuadro N° 1 con la lista de competencias genéricas que pueden existir.

## **Cuadro N° 1**

### **Lista de competencias genéricas**

- **Amplitud del conocimiento para estar bien informado**

Desarrolla y mantiene canales de comunicación dentro de la organización y fuera de ella; utiliza tecnología para ganar información; es consciente de lo que debería estar pasando y del progreso que se ha conseguido hasta ahora; esta al tanto de los desarrollos políticos y económicos en los ámbitos local, nacional e internacional; hace seguimiento de las actividades de la competencia.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Astucia para tener un entendimiento claro</b></li> </ul> <p>Tiene una vista panorámica de los asuntos, recoge información continuamente; relaciona la información que obtiene; llega al punto central del problema, identifica las líneas mas productivas de investigación; analiza todas las variables que afectan un asunto; adapta su pensamiento a la luz de la nueva información; tolera y maneja ideas o información conflictiva o ambigua.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Razonamiento para encontrar alternativas</b></li> </ul> <p>Genera opciones; evalúa las opciones teniendo en cuenta los aspectos negativos o positivos de su uso; anticipa necesidades de recursos; anticipa los efectos de las opciones en otras personas; demuestra sentido común e iniciativa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Organización para trabajar productivamente</b></li> </ul> <p>Identifica prioridades, organiza actividades antes del plazo limite; identifica y organiza los elementos de las tareas; anticipa recursos necesarios; ubica los recursos para las tareas; establece los objetivos para el personal; maneja su tiempo y el de los demás.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Liderazgo</b></li> </ul> <p>Transmite y expresa su habilidad a los demás; esta preparado para tomar y apoyar decisiones, habilidad para calcular riesgos, aconseja a áreas inexpertas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sensibilidad para identificar otros puntos de vista</b></li> </ul> <p>Escucha los puntos de vista de otros; se adapta a otras personas; tiene en cuenta las necesidades de otros; demuestra empatía en comunicaciones orales y escritas; esta consiente de las expectativas de los otros.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cooperación para trabajar en equipo</b></li> </ul> <p>Involucra a otras personas en su área y en sus ideas; mantiene informados a los demás; hace uso de servicios de apoyo disponibles; utiliza las habilidades de los miembros del equipo; esta abierto a ideas y sugerencias</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientación para conseguir objetivos a largo plazo</b></li> </ul> <p>Se mantiene dentro del plan; sacrifica el presente por el futuro; lucha contra el tiempo cuando, las condiciones son desfavorables.</p>

Fuente: Benavides, (ob. Cit.)

Se puede decir, que esta lista de competencias genéricas son las que necesitan poseer los diferentes trabajadores dentro de una organización, ya que engloban todo lo necesario para trabajar eficientemente, y de esta manera sacar adelante una empresa.

En tal sentido, que una persona que es capaz de llevar un buen nivel de comunicación con los empleados dentro y fuera de la organización, manteniéndose

además al día con la tecnología y estando al pendiente de las actividades realizadas por la competencia, va a repercutir de manera favorable para la empresa.

De allí pues, que está al pendiente de cualquier problema que pueda presentarse en la misma, demostrando iniciativa para atacarlos y resolverlos de la manera más apropiada. Realiza y organiza las actividades antes del tiempo planeado, manejando así de una manera excelente su tiempo y el de los demás, cuenta con la preparación necesaria para apoyar y tomar decisiones importantes, aconsejando así a áreas inexpertas, sabe también escuchar a los demás y adaptarse a los diferentes puntos de vista para no generar conflictos, está abierto a las ideas y sugerencias de los demás y los involucra en su área, tratando siempre de lograr los objetivos en el tiempo dispuesto para ello.

En este sentido se comprende, que una persona que cuente con estas competencias, sería un potencial brillante para cualquier organización, logrando ocupar un nivel de importancia para la misma, y entre los dos (empleado- empresa), alcanzarían las metas y objetivos propuestos en la organización, consiguiendo además el éxito deseado como persona y como trabajador.

Dulewicz (1999), citado por Benavides O. (ob. cit), hace una clasificación de las competencias para gerencias intermedias a las que denomina supracompetencias, desagradadas en cuatro grupos que a la vez están divididos en diferentes series de competencias (p. 40)., y se presentan en el cuadro N° 2.

## **Cuadro N° 2**

### **Supracompetencias y Competencias**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Intelectual</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva estratégica</li> <li>• Análisis y valoración</li> <li>• Planeación y organización</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Interpersonal</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo del personal</li> <li>• Persuasión</li> <li>• Asertividad y decisión</li> <li>• Sensibilidad interpersonal</li> <li>• Comunicación oral</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Adaptabilidad</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad y resistencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Orientación a resultados</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energía e iniciativa</li> <li>• Motivación al logro</li> <li>• Sensibilidad para realizar negocios</li> </ul>

Fuente: Benavides, (ob. cit.)

En conclusión, estas supracompetencias mencionadas por el autor abarcan todas las competencias necesarias que deben ser poseídas por los diferentes empleados dentro de la organización, desde realizar análisis y valoraciones de puestos que son de verdadera importancia dentro de cualquier empresa, así como también conocer todo lo referente con el manejo del personal, ser acertados a la hora de tomar decisiones, poseer sensibilidad interpersonal y saber comunicarse en muy buena forma con los empleados, compañeros de trabajo y superiores.

Además de esto, se debe tener la capacidad para adaptarse al trabajo y poseer la resistencia necesaria, para rendir en la ejecución del mismo.

De igual manera, los empleados deben tener iniciativa para a la hora de ejecutar las diferentes labores y la energía suficiente para rendir lo necesario y mantener satisfecho a la empresa, tener motivación al logro y estar dispuestos a realizar negocios que le den resultados satisfactorios a la organización.

### **Competencias Laborales**

Considera Benavides, O. (ob. cit.), que las competencias laborales son la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.

Las competencias profesionales o laborales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer

El mencionado autor explica, que las competencias laborales son también el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Las competencias laborales integran elementos característicos del ser humano, los cuales se encuentran seguidamente:

1. Conocimientos
2. Habilidades y destrezas
3. Auto concepto
4. Rasgos y temperamentos
5. Motivos y necesidades.

Competencias Básicas: La literatura internacional sobre competencias básicas hace referencia a tres grupos fundamentales:

**Grupo N° 1.**

1. Habilidades Básicas
2. Capacidad lectora
3. Escritura
4. Aritmética y matemáticas
5. Hablar y escuchar

**Grupo N° 2.**

1. Desarrollo del pensamiento
2. Pensamiento creativo
3. Solución de problemas
4. Toma de decisiones
5. Asimilación y comprensión
6. Capacidad de aprender a aprender y razonar (organizar conceptos)

**Grupo N° 3.**

1. Cualidades personales
2. Autor responsabilidad
3. Autoestima
4. Sociabilidad
5. Auto dirección

## 6. Integridad

Otra clasificación es la que realizan Cardona y Chinchilla (1999) citado por Benavides O. (ob. cit), quienes refieren dos tipos de competencias a saber:

1. Las técnicas o de puesto y
2. las directivas o genéricas.

Las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideren genéricas, según los autores, y aunque una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, puede estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva. (p. 42).

Las competencias directivas o genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intrategicas. Esta otra clasificación las realizan los autores, basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López (1998), según el cual: La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.

Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida ya que entre otros casos, debilitaría la capacidad de la empresa, para conseguir un valor económico futuro.

Por lo tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra a la que se le denomina intrategica.

En otro orden de ideas, se puede decir, que las competencias también tienen dos tipos de clasificación las cuales son: las técnicas o de puesto, que son los conocimientos o experiencia que se necesita tener obligatoriamente para poder laborar en un cargo en específico y la segunda que es la directiva o genérica que se

refieren al comportamiento o actitud que demuestren los individuos y los cuales van a permitir saber si es exitoso o no para la organización.

Las competencias directivas estratégicas, son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

Por tal razón, se dice que las competencias directivas estratégicas son indispensables debido a que son las que generan nuevos ingresos económicos tomando en cuenta los principales valores que tengan la compañía.

Las competencias directivas intratéticas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se menciona, la comunicación, la empatía, la delegación, el “coaching” y el trabajo en equipos.

A los dos tipos de competencias anteriores, Cardona y Chinchilla (ob.cit.), le agregan unas competencias directivas, que según estos, son de carácter propiamente empresariales a las que se le denomina de eficacia personal.

Estas, que se presentan a continuación incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

1. Pro – actividad: iniciativa, autonomía personal.
2. Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina, concentración y autocontrol.
3. Desarrollo Personal: auto- crítica, auto-conocimiento, cambio personal.

Estas competencias miden la capacidad de auto – dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias estra e intrategica.

En otras palabras, las competencias directivas intratéticas se basan más en estudiar la capacidad que tenga el individuo para poder desarrollar su trabajo y lograr de una u otra manera que los mismos se comprometan mas a cumplir con la organización.

## **Relación entre Competencias Laborales y Competitividad**

Determina Benavides, O. (ob. cit.), que el movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global. En particular se asocian las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.

Por tal razón, es indudable que el surgimiento del enfoque de competencias esta relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. Las estrategias empresariales hacia la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de su estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes solo hacían parte de su entorno. Así se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral esta relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humano.

## **Ventajas de la Competencia Laboral**

En cuanto a las ventajas indica Benavides O. (ob. cit.), las siguientes:

1. Genera posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior), en el puesto de trabajo.
2. El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
3. La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados.
4. El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
5. El aumento de la actividad y la optimización de los resultados.

6. La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su auto desarrollo.

7. Cuando se instala la gerencia por competencia se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programa de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de las empresas o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

8. La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.

En resumidas cuentas, las competencias laborales, van a repercutir de manera favorable en los trabajadores, ya que van orientadas a la excelencia de los mismos en el puesto de trabajo, optimizando los resultados a los que se pretende llegar y ayudando a las personas a trabajar en equipos, para de esta manera obtener mejoras que darán en su momento resultados favorables para cada trabajador, y por consiguiente, traerá ventajas también para las empresas, ya que siempre que se cuente con el personal calificado, que sea productivo y posea las competencias laborales necesarias requeridas por su puesto de trabajo, permitirán a la empresa alcanzar las metas propuestas y los objetivos organizacionales.

### **Elemento de Competencia**

Argumenta Benavides, O. (ob. cit.), que es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar y, es entonces una función realizada por un individuo.

Por esta razón, los elementos de competencia se redactan como una oración, siguiendo la regla de iniciar con un verbo de infinitivo preferiblemente, a continuación describir el objeto y finalmente aunque no es obligatorio en todos los casos, incluir la condición que debe tener la acción sobre el objeto. Este debe completarse acompañándolo de los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de conocimiento y el rango de aplicación.

### **Algunos elementos de Competencia son:**

Señala, Benavides O. (ob. cit.), estudia que algunos elementos de competencia son:

1. Determinar técnicas, materiales y recursos que satisfagan el aprendizaje a lograr operara sistemas de control para mantener la fluidez del proceso y mantener el producto según especificaciones.
2. Mantener el orden, seguridad e higiene, según normas vigentes.
3. Los elementos de competencia son la base para la normalización. Se pueden agrupar varios elementos a fines que signifiquen alguna realización concreta en el proceso productivo.

### **Normas de Competencia Laboral**

Del mismo modo, Benavides O. (Ob. cit.), son la expresión estandarizada de una descripción de competencias laborales identificadas previamente. Es importante considerar la norma en su acepción de estándar, de patrón de comparación más que de instrumento jurídico de obligatorio cumplimiento. Las normas están conformadas por los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión y actitudes, que se identificaron en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva. Es un instrumento que permite la identificación de la competencia laboral requerida en una cierta función productiva.

Unas de las normas técnicas de la competencia laboral son:

1. Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
2. La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
3. Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia.
4. Los tipos de evidencias necesarias y suficientes para asegurar de lo que se hizo se realizo de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo.

También en cuanto a la competencia, la norma permite describir:

1. La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad.
2. La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de la función productiva.
3. La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a otros contextos laborales.

En tal sentido, las normas de la competencia laboral se convierten en un facilitador poderoso en la creación de un lenguaje común entre los diferentes actores en los procesos de formación y capacitación en la empresa.

Del mismo modo, la norma define un desempeño competente contra el cual es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente. Es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral.

Por esta razón, las normas de las competencias, están en la base de varios procesos del ciclo de vida de recursos humanos, el de selección, el de formación, el de evaluación y el de certificación.

### **Enfoque de Competencias**

Suelen estudiarse los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se definen el puesto en función de los mismos. Esto facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización. En consecuencia es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos. Este enfoque facilita la comparación entre el perfil de exigencias de un puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, validas y fiables.

De esta manera, permite emplear pruebas de evaluación diversas (por ejemplo, basadas en la observación conductual), más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder productivo del éxito del mismo.

Sin embargo, este enfoque se está aplicando; ya que no solo resulta de gran utilidad, sino que se caracteriza por su elevado potencial, su desarrollo dibuja un panorama brillante y alentador de cara a las posibilidades de mejora personal de los individuos.

### **Principales Enfoques**

Explica Llorente (1999), citado por Benavides O. (ob. cit.), que los enfoques de competencias que se encuentran hoy en el mercado, sobre las cuales refieren que en su esencia reducen todas las posibilidades de aplicación de las competencias y lamenta que por fatalidad sean los más difundidos y comparten una serie de puntos comunes (p 43).

1. Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como: identificación con la compañía, auto-confianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo, aparecieron en los primeros estudios de McBer, (Hay Group/McBer), la consultora fundada por David McClelland, y luego se han ido extendiendo profundamente en la bibliografía sobre competencias.

2. Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas observables, no juicios de valor.

3. Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica.

4. Todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere experiencia práctica.

5. Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias que no es más que un inventario de las mismas, juntos con los niveles exigibles de cada una de ellas. Con el nivel evaluado de cada competencia se obtendrán desajustes que habrá que analizar.

## **Enfoque Anglosajón**

En tal sentido, Llorente (1999), citado por Benavides O. (ob. cit.), expresa que el siguiente enfoque se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización.

Los seguidores de este enfoque, comparten los puntos de vista de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por si solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico.

Cabe destacar, que para establecer estas relaciones se requiere definir una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predoctoras o agentes causales).

Para este enfoque, estas relaciones son mas difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de el se esperan.

Así mismo, el citado autor expresa que este enfoque, se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las “vías universales” para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas.

Por tal motivo, este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de los Recursos Humanos.

Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipos, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aun cuando las competencias no aceptadas sean eficaces. Es por ello, que en este

enfoque las competencias reflejan una serie de valores en cuyos casos aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas que son “requeridas” por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin la necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que, en consecuencia, se le confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos.

Cabe destacar, que algunos de los autores más representativos de este enfoque son: R. E Boyatzis, G. Hammel y C. K. Prahaland.

### **Enfoque Francés**

En este sentido, Llorente citado por Benavides O. (ob. cit.), menciona que el enfoque francés se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoria en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización para mantener su fuerza de trabajo en condiciones optimas de “empleabilidad”.

Cabe considerar, que las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + conocimientos + rasgos de personalidad) / organizaciones específicas, son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

El autor consultado, indica que este enfoque enfatiza la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de si mismos y de porque nos comportamos de la manera en que lo hacemos.

De igual forma, este enfoque se centra en los procesos de aprendizajes de las personas y considera que los test de aptitudes así como los de coeficiente

intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Se menciona, que Claude Levy Leboyer es uno de los autores mas citados como representante de esta corriente.

Cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr mejora en el rendimiento de los individuos. Ambas contienen elementos que la diferencian y otros en los que coinciden.

Un enfoque se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el otro en las personas que lo ocupan; uno esta mas orientado a las competencias de tipo genéricas, y otro a las competencias especificas, no obstante ambos reconocen la co-existencia de ambas; en cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que la utilización de los test de inteligencia por si solos carece de este valor, mientras que el otro enfoque le confiere a este un gran valor predictivo. No obstante las diferencias en este sentido, puede apreciarse que en esencia el valor del test no se niega.

Las empresas deben ocuparse de seleccionar, formar, valorar e incentivar a los recursos humanos, de manera que estas puedan contar con las personas mas capacitadas y comprometidas en el futuro, que obtengan un conocimiento mas exactos sobre las condiciones laborales y personales que conforman los distintos puestos de trabajo, determinando a su vez para la organización un conjunto de “competencias requeridas”

## **Antecedentes de la Organización**

### **Reseña Histórica De La Empresa Industrial Regal C.A.**

La Empresa Industrial Regal C.A., fue fundada el 05 de Junio de 1970. Siendo una empresa fabricante y comercializadora a nivel nacional e internacional de goma flexible con 32 años de experiencia en el mercado.

Innovando en la fabrica de colchones elaborados con Látex Plus, goma flexible a base de poliuretano de alta densidad indeformable, anatómica, hipoalergénica e higiénica que permite al consumidor obtener mejores ventajas a la hora de descansar. Amoldándose perfectamente al cuerpo, permitiendo una mejor calidad del sueño y eliminando el Stress matutino, desarrollando con la tecnología de punta y pionera en Venezuela, impactando los mercados nacionales e internacionales.

### **Objetivos Generales (Empresa Industrial Regal C.A.)**

- ✓ Cubrir todos los mercados a nivel nacional e internacional.
- ✓ Atender y satisfacer las necesidades de sus clientes.
- ✓ Mantener el personal motivados enmarcados dentro de los principios éticos.

### **Misión**

Satisfacer las necesidades de confort y descanso de los consumidores y clientes, produciendo y comercializando de manera rentable, eficiente y competitiva, goma flexible y colchones con los más altos estándares de calidad, apoyándonos en la excelencia de nuestra gente y tecnología de vanguardia; pensando siempre en la conservación ambiental y en las generaciones futuras.

### **Visión**

Ser la empresa líder en el mercado de goma flexible y colchones a nivel nacional e internacional, posicionándonos como marca de clase mundial.

### **Valores**

**Integridad:** Coherencia entre todo lo que se piensa, se dice y se hace.

**Honestidad:** Actuar acorde con los principios, normativas, políticas y filosofía de la empresa.

Responsabilidad: Asumir las consecuencias de lo que se ha hecho o dejado de hacer, sin buscar excusas ni buscar otras personas responsables.

Excelencia: Trabajar en armonía con los principios morales y éticos para conservar la tranquilidad individual y la paz laboral.

Respeto: Tratar a los demás con cortesía, donde gentes y en una sana pedagogía reconocer los valores de los demás.

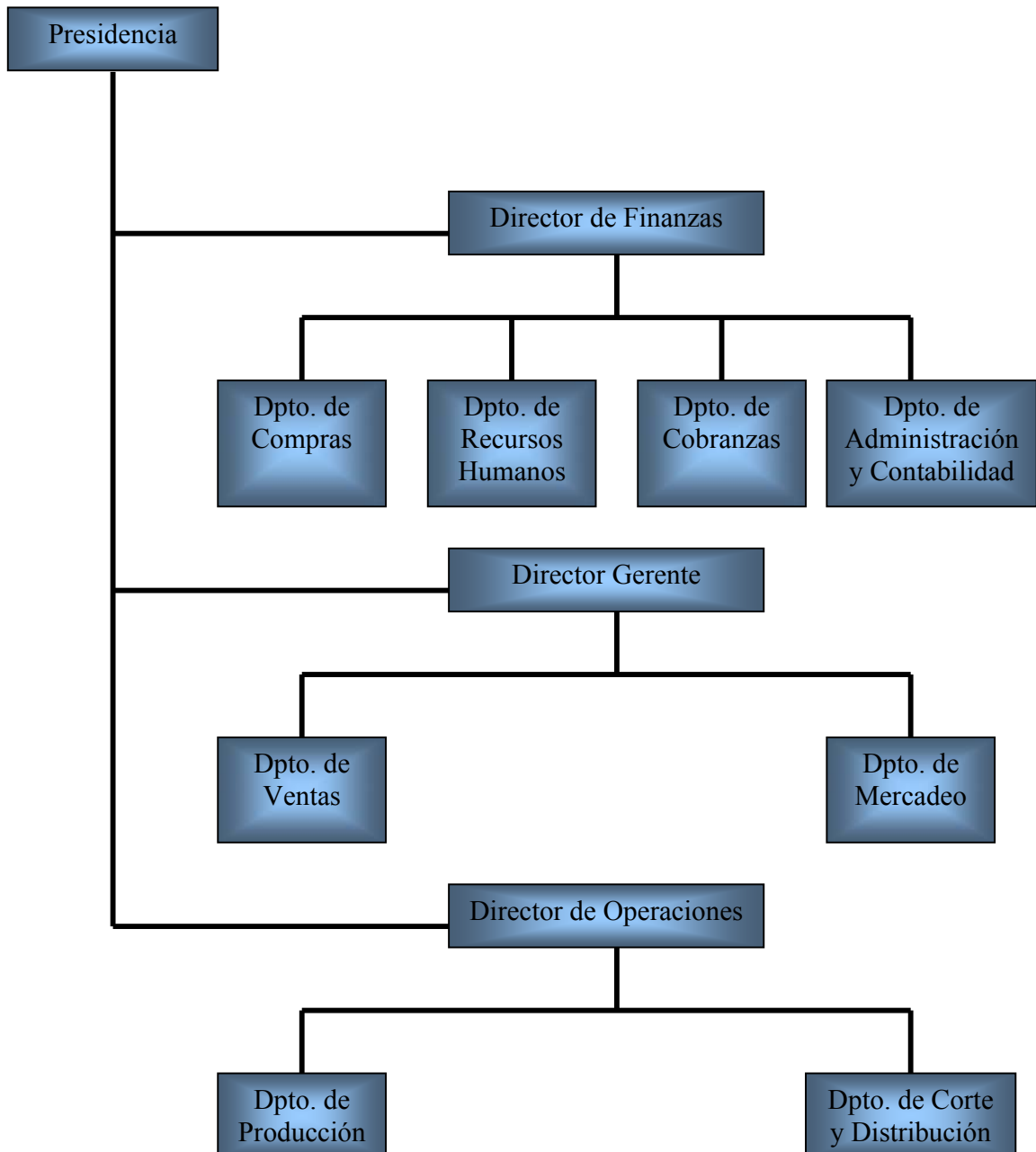
Perseverancia: Ser siempre proactivo en cualquier circunstancia con el objeto de alcanzar las metas pactadas.

Transparencia: Nuestras palabras, acciones y comportamientos no deben ser objeto de caer en tela de juicio de nuestros superiores y compañeros.

Compromiso: Practicar la misión, visión y valores de la Empresa INDUSTRIAL REGAL C.A.

## Estructura Organizativa de la Empresa

La estructura de la Empresa Industrial Regal C.A., se compone de la siguiente manera:



## **Glosario de Términos**

### **Administración de Recursos Humanos**

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. (Chiavenato, I. 2004)

### **Entrenamiento**

Es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos (Chiavenato 2004, p.306).

### **Planeación Estratégica**

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. (Pinto R. 2000, p.67).

### **Competencia Laboral**

Son aquellas cualidades que posee un individuo para desempeñarse eficazmente dentro de su puesto de trabajo y por medio de la cual se va a determinar si el trabajador es realmente eficiente y productivo para la organización. (Benavides, 2002).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

La presente investigación estuvo apoyada en la investigación de tipo descriptiva, que según Hernández R., Fernández C., y Baptista P. (2003) “es aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 119).

De esta forma, se puede decir que este tipo de investigación pretende especificar características importantes de todo aquello que se busca estudiar, en el caso del presente estudio, se pretende conseguir resultados específicos de gran utilidad para alcanzar el propósito de la investigación.

#### **Diseño de la Investigación**

Para Pérez, A. (2002), “el diseño de la investigación, es la fase en la cual el estudiante muestra la manera, el procedimiento operativo que aplicara para recoger la información” (p. 21).

Respecto al diseño de la investigación estuvo enmarcada en un diseño de campo, que según Sabino (1999), señala que “la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna” (p.50).

Conforme a lo mencionado por el autor el diseño de ésta investigación es de campo, debido a que los datos se obtendrán directamente en el lugar donde se realizará el estudio.

En tal sentido, se puede afirmar que este tipo de investigación se considera como la más verídica a la hora de aportar la información deseada, ya que a través de esta el propio investigador puede constatar realmente lo que sucede a su alrededor, tal es el caso de la presente investigación, en la cual los datos son tomados directamente de la empresa Industrial Regal C.A., con la cual se trabajó, agregando un mayor grado de confianza en la información recabada.

### **Sistemas de Variables**

Para Arias (1997). “Una variable es una cualidad susceptible de sufrir cambios. Un sistema de variables consiste por lo tanto en una serie de características por estudiar definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores unidades de medidas” (p.4). El sistema de variables será desarrollado en un cuadro donde además de las variables se especificarán la definición, dimensión, indicadores, fuente y el número de ítems correspondientes a cada objetivo. En el Cuadro N° 03, se presenta el sistema de variables.

### **Población**

En todo trabajo de investigación es necesario tomar en cuenta al conjunto de elementos conocidos como población que de una manera u otra guardan vinculación con el problema a estudiar. Pérez, A. (ob. cit.), expresa que la población o el objeto de estudio es “el conjunto finito o infinito de unidades de análisis, individuos, objetos o elementos que se someten a estudio; pertenecen a la investigación y son la base fundamental para obtener la información” (p. 65).

Por su parte Balestrini (2002), señala que la población “la constituyen las unidades de investigación que integran la totalidad de fenómenos a investigar y pueden ser entre otras personas, máquinas, animales, tiendas, hogares, empresas y automóviles” (p.133).

La población objeto de estudio en esta investigación está representada por Ciento Once (111) trabajadores. Esta población se puede denominar “población heterogénea” por presentar en su mayoría características notoriamente diferentes.

A continuación se caracteriza la población bajo estudio:

#### **Cuadro N° 4**

#### **Distribución de la población del personal que labora en la Empresa Industrial Regal C.A**

<b>Sujetos</b>	<b>N°</b>
Personal Obrero	81
Personal Gerencial	08
Personal Administrativo	
Cargos:	
Asistente de venta	01
Asistentes de cobranza	02
Asistentes de producción	03
Asistentes de mercadeo	04
Asistentes contables	05
Asistentes de importación y exportación	02
secretaria	01
Recepcionista	01
mensajero	01
Chofer	01
vendedor	01
<b>Total</b>	<b>111</b>

Fuente: Industrial Regal C.A.

Ante esta caracterización, queda comprobada la heterogeneidad de la población bajo estudio.

#### **Muestra**

Argumenta Pérez (ob.cit.), “la muestra es una proporción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades de estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa” (p.65).

En ésta investigación se utilizó el muestreo intencional o por criterio que según Méndez, C. (2001), “son seleccionados los elementos de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y considera que son los más representativos de la población” (p.184).

La muestra de ésta investigación con la cual se va a trabajar será de Diecisiete (17) personas escogidas intencionalmente del área administrativa, el cual está conformado por un (01) asistente de ventas, un asistente de cobranza (01), tres asistente de producción (03), tres asistentes de mercadeo (03), tres asistentes contables (03), un asistente de importación y exportación (02), una secretaria (01), un mensajero (01), un chofer (01) y un vendedor (01) de los diferentes departamentos del área administrativa, ya que se consideró de que estas personas requerían mayor capacitación y es donde se refleja fuertemente el problema. Por otra parte, los cinco trabajadores restantes que conforman los 22 empleados del área administrativa, pasaran a conformar la prueba piloto.

#### **Cuadro N° 5**

#### **Representación de la muestra objeto de estudio**

<b>CARGOS</b>	<b>N° DE PERSONAS</b>
Asistente de venta	01
Asistentes de cobranza	01
Asistentes de producción	03
Asistentes de mercadeo	03
Asistentes contables	03
Asistentes de importación y exportación	02
secretaria	01
mensajero	01
Chofer	01
vendedor	01
<b>Total</b>	<b>17</b>

Fuente: Cuadro N° 4

## **Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos:**

La técnica utilizada fue la encuesta, la cual según Brito, (1992). “es la que permite obtener información de fuentes primarias y secundarias. Entre las técnicas más utilizadas por los investigadores se pueden nombrar: encuestas, entrevistas, observación, análisis de contenido y análisis de documentos” (p. 50).

Explica Sabino (ob.cit.), “un instrumento de recolección de datos, es un principio, cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”(p. 143).

El cuestionario es un formulario contentivo de un conjunto de preguntas, que ayuda a recabar información. Para Hernández R. y otros, “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 391).

El cuestionario constó de 19 preguntas cerradas o dicotómicas, para ser contestadas con una (x), partiendo de los indicadores de las variables, las preguntas se redactaron de forma precisa y clara, con una serie de instrucciones donde se especifica el propósito del cuestionario, para de esta forma obtener respuestas concretas y objetivas.

La técnica que se utilizó fue la encuesta y el Instrumento que se aplicó fue el cuestionario, ya que es el más adecuado y confiable para la recolección de datos en ésta investigación.

## **Prueba Piloto**

Determina Hernández R., y Otros (ob.cit.), “la prueba piloto se realiza con una pequeña muestra (inferior a la muestra definitiva)” (p. 366).

Una vez validado el instrumento, se aplicó a una muestra piloto conformada por (05) empleados del área administrativa de la organización, que componen la población, y no forman parte de la muestra seleccionada.

### **Cuadro N° 6**

#### **Distribución de la muestra piloto del personal que labora en la Empresa Industrial Regal C.A**

<b>Cargos</b>	<b>N° de empleados</b>	<b>Prueba Piloto</b>
Asistente de cobranza	02	01
Asistente de mercadeo	04	01
Asistente contable	05	02
Recepcionista	01	01
<b>Total Empleados</b>	<b>12</b>	<b>05</b>

Fuente: Cuadro N° 4

### **Validez del Instrumento**

La validación está definida por Hernández R., Fernández C. y Baptista L. (ob.cit.), como el grado en el que un instrumento realmente mide la variable que permite medir (p.236)

A tal efecto, se recurrió a la validación del instrumento utilizando el juicio de tres expertos, dos (02) de contenido en Administración de Recursos Humanos y uno (01) en metodología, quienes opinaron los siguientes criterios:

1. Pertinencias con los objetivos
2. Coherencia con el contenido
3. Pertinencia con los indicadores
4. Redacción de los ítems

## Cuadro N° 7

### Expertos Validadores

N°	Nombres y Apellidos	Especialidad
1	José Roque	Lic. Administración de RRHH
2	Orestes Salerno	Lic. Administración de RRHH
3	Carlos Guerrero	Prof. Metodológico

Los expertos al evaluar cada una de las preguntas, le asignaron la ponderación respectiva, la misma se registró en un formato elaborado para tal fin (ver anexo)

### Confiabilidad del Instrumento

Con el fin de asegurar la confiabilidad de los instrumentos de investigación a utilizar, se utilizó la técnica del coeficiente KR-20 Kuder y Richardson (1937), que según Hernández R., y otros (ob.cit.) lo definen como “el grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares (p.348)

La fórmula que se manejó fue la siguiente:

$$KR20 = \frac{n}{n-1} \times \left[ 1 - \frac{\sum p.q}{St^2} \right]$$

Donde:

n= Numero de preguntas de las prueba

p= Proporción de sujetos que responden correctamente cada ítem

q= Proporción de Sujetos que responden incorrectamente cada ítem (q=1-P)

Pq= Producto de la proporción de las respuestas correctas por la proporción de las preguntas incorrectas.

$\Sigma$  = Signo de la sumatoria para indicar que deben sumarse los productos anteriores.

$St^2$  = Varianza de los resultados del cuestionario.

En consideración que entre más cerca de uno (1) este “r”, mas alto es el coeficiente de confiabilidad, nuestro caso el resultado obtenido fue de 0,74 y se ubicó dentro del rango alto, lo cual es considerado aceptable para que un instrumento sea confiable.

### **Procedimiento de la Investigación**

	Mes/Año
1- Selección del tema a investigar	Mayo 2005
2- Selección de la Empresa	Junio 2005
3- Planteamiento del Problema en la empresa seleccionada	Junio 2005
4- Revisión y recolección bibliografica	Junio 2005
5- Formulación del problema y objetivos	Julio2005
6- Revisión y recolección de los antecedentes	Agost/ Oct 05
7- Elaboración del Sistema de Variables	Enero 2006
8- Elaboración y aprobación del instrumento de Recolección de Dtos.	Febrero 2006
9- Análisis de los resultados de la recolección de datos	Marzo 2006
10- Presentación de conclusiones y recomendaciones	Abril 2006

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**

El siguiente capítulo, muestra el resultado que se obtuvo mediante la recolección de datos; en el cual se eligieron (17) empleados del área administrativa de la empresa Industrial Regal C.A.

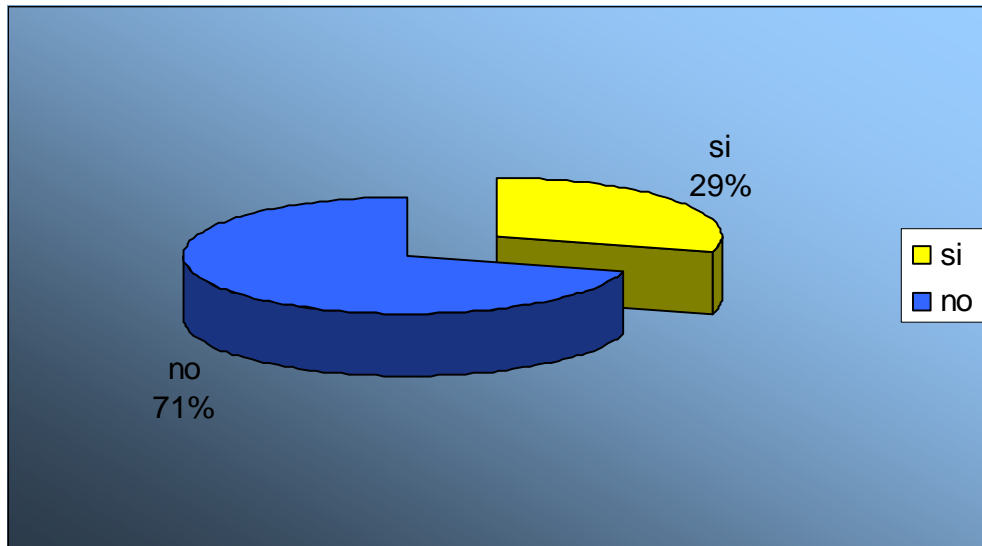
La recolección de la investigación fue realizada a través de un cuestionario en el cual se graficaron a través de diagramas circulares con su respectivo análisis, las cuales nos permitieron analizar la variable de estudio de acuerdo con los objetivos de la investigación y el basamento teórico, y a su vez cual es el porcentaje de respuestas positivas y negativas para de esta manera poder medir lo que pretende cada ítem.

**Ítem N° 1. ¿Existe un programa de capacitación que permite el desarrollo del empleado?**

**Cuadro N° 8. Programa de capacitación para el desarrollo del empleado**

Alternativa	Fi	%
SI	5	29%
NO	12	71%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Instrumento de recolección de datos**



**Gráfico N° 1. Representación de la respuesta dada al ítem N° 1**

**Fuente: Cuadro N° 8**

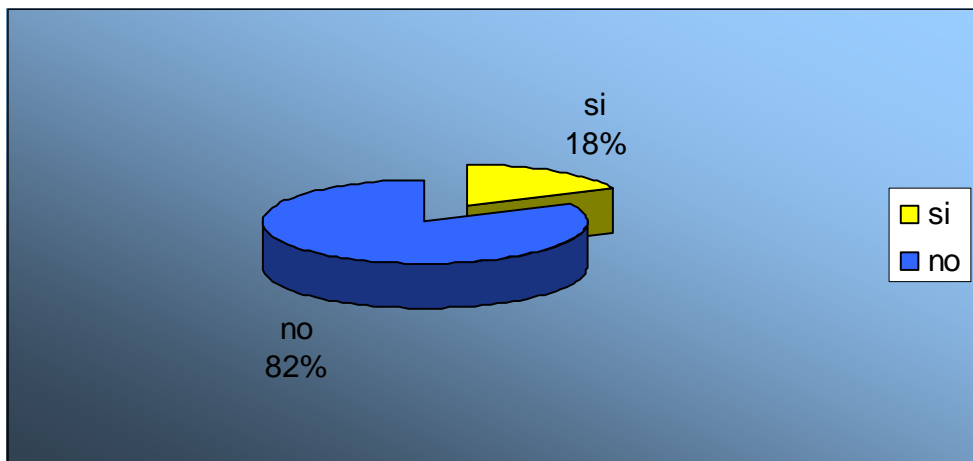
El análisis precedente del ítem N° 1 es: el 29% de los encuestados respondió que si existen programas de capacitación, mientras que el 71% respondió que no existen programas de capacitación adecuados en cuanto al desarrollo del empleado, por lo tanto cuando los trabajadores carecen de la capacitación se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona a de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas y funciones propias de su puesto dentro de la organización.

**Ítem N°2. ¿Al momento de su ingreso le fue participado sus funciones y requisitos del cargo?**

**Cuadro N° 9. Funciones y requisitos del cargo**

Alternativa	Fi	%
SI	3	18%
NO	14	82%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos



**Gráfico N° 2. Representación de la respuesta dada al ítem N° 2**

**Fuente: Cuadro N° 9**

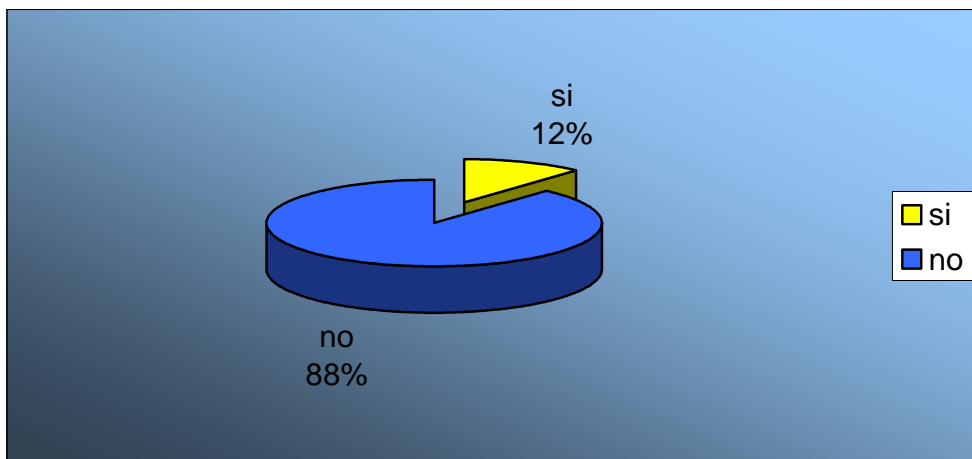
En este gráfico se observa que el 18% de los empleados respondió si, mientras que el 82% ratifica como un hecho cierto la falta de participación de las funciones y requisitos del cargo al momento de su ingreso en la organización lo que conduce a que la falta de esta información no dada al trabajador en su incorporación a la empresa va a ocasionar que este no realice correctamente sus tareas en el puesto de trabajo es decir, lo que debe hacer contra lo que realmente se hace y lo que debe hacerse es que el personal sea apto para hacer bien las tareas, funciones, objetivos y estándares del puesto.

**Ítem N° 3. ¿Ha sido usted postulado para un curso de mejoramiento del cargo que ocupa?**

**Cuadro N° 10. Curso de mejoramiento del cargo**

Alternativa	Fi	%
SI	2	12%
NO	15	88%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos



**Gráfico N° 3. Representación de la respuesta dada al ítem N° 3**

**Fuente: Cuadro N° 10**

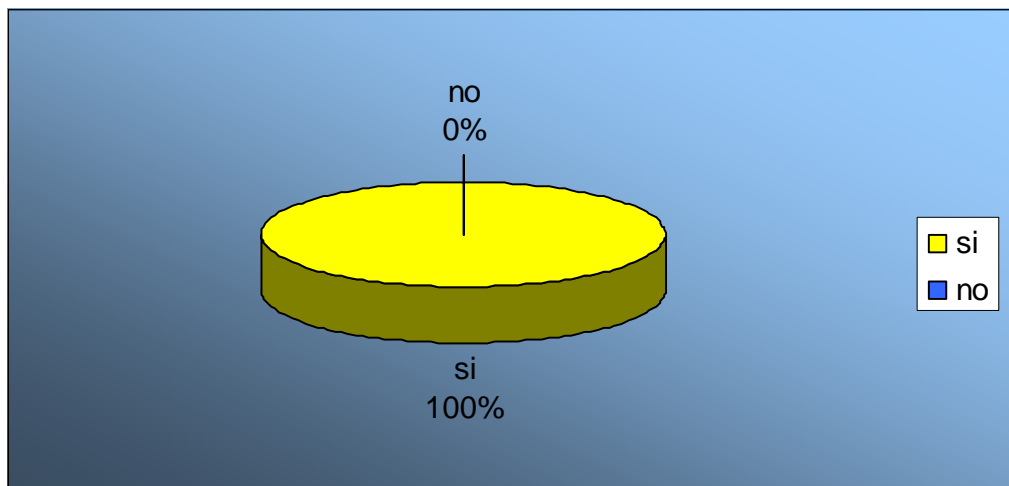
En relación con el ítem N° 3, el 12% respondió que si, mientras que la otra parte equivalente al 88% respondió que no lo cual significa que la mayoría de las personas en la organización no han sido capacitadas para mejorar en sus funciones dentro del cargo, ocasionando que los individuos no desarrollen eficazmente sus tareas por lo tanto es necesario realizar cursos de preparación con el fin de mejorar su nivel para un mejor desempeño, del mismo modo mejorar las fallas que tengan dentro del puesto que ocupan en la organización.

**Ítem N° 4. ¿Posee Usted habilidad para el cumplimiento de sus tareas?**

**Cuadro N° 11. Cumplimiento de tareas**

Alternativa	Fi	%
SI	17	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos



**Gráfico N° 4. Representación de la respuesta dada al ítem N° 4**

**Fuente: Cuadro N° 11**

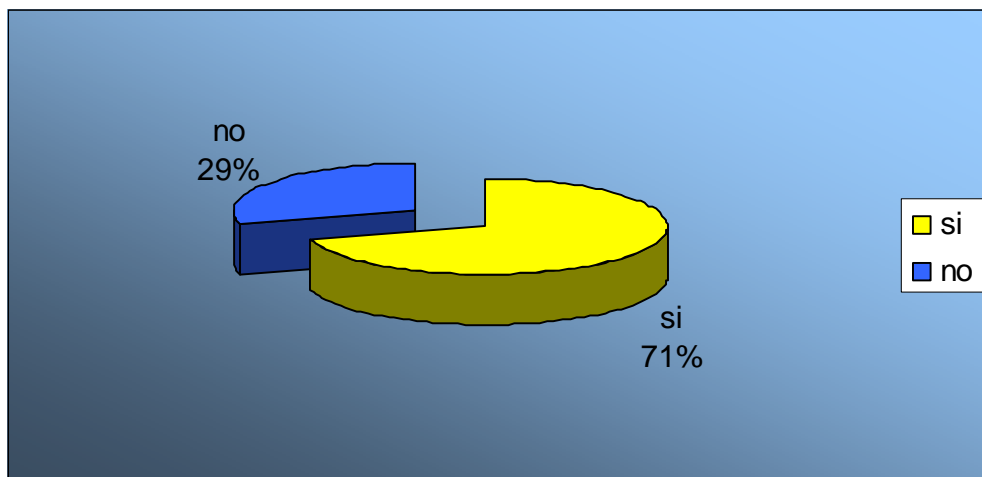
El 100% de los encuestados respondieron que poseen habilidades para el cumplimiento de sus tareas, pero de igual forma la capacitación es esencial para desarrollar más sus habilidades y conocimientos para de esta manera ayudar al individuo a que alimente su confianza.

**Ítem N° 5 ¿Su supervisor coopera con instrucciones específicas para el cumplimiento de las metas?**

**Cuadro N° 12. Cumplimiento de las metas**

Alternativa	Fi	%
SI	12	71%
NO	5	29%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos



**Gráfico N° 5. Representación de la respuesta dada al ítem N° 5**  
**Fuente: Cuadro N° 12**

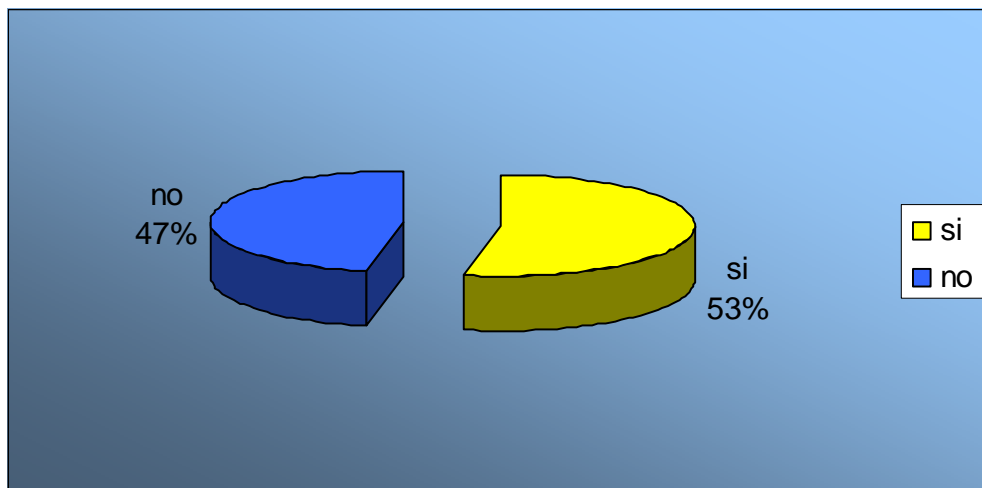
El 29% de los encuestados responden que no poseen ningún tipo de instrucción mientras el 71% alega que el supervisor coopera con instrucciones específicas para el cumplimiento de las metas esto se puede observar como positivo pero observándolo desde otra perspectiva si los trabajadores dependen de el supervisor para alcanzar las metas esto puede ocasionar ciertos conflictos pero de alguna forma el personal bien capacitado no va a depender tanto de su asesoramiento constante para alcanzar cualquier reto que se le presenten, por lo tanto van a encontrarse en un mejor clima organizacional, se van a sentir personas exitosas con un alto grado de confianza en las labores que realicen dentro de la organización.

**Ítem N° 6 ¿Su supervisor le participa a la hora de detectar un error en sus funciones?**

**Cuadro N° 13 Detectar error en las funciones**

Alternativa	Fi	%
SI	9	53%
NO	8	47%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos



**Gráfico N° 6. Representación de la respuesta dada al ítem N° 6**

**Fuente: Cuadro N° 13**

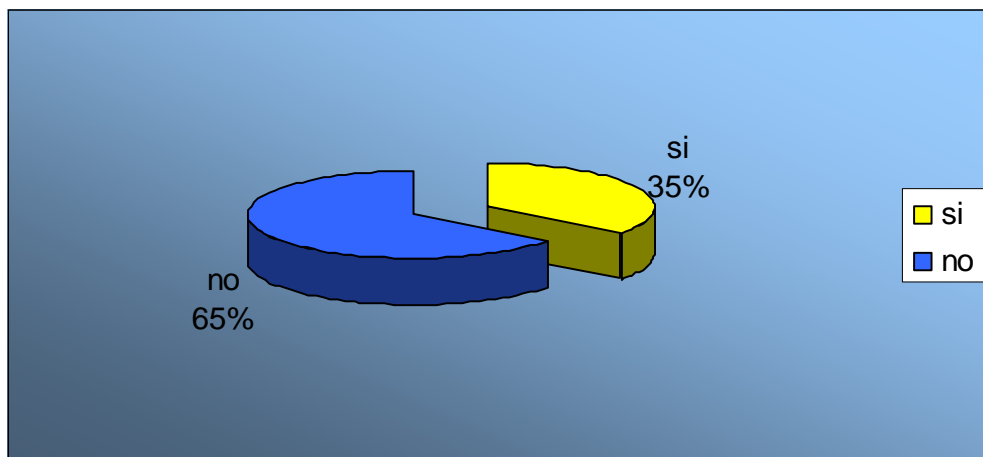
Contrario a los resultados obtenidos en el ítem anterior el 53% de los encuestados se les informa cuando cometen errores en el cumplimiento de sus tareas mientras una importante cantidad el 47% no se le informa, por lo tanto esta falta se puede ver reflejada en el proceso productivo de la organización por la falta de apoyo gerencial.

**Ítem N° 7 ¿Los cursos postulados por la empresa le han permitido desarrollar sus habilidades?**

**Cuadro N° 14 Desarrollo de habilidades**

Alternativa	Fi	%
SI	6	35%
NO	11	65%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos



**Gráfico N° 7. Representación de la respuesta dada al ítem N° 7**

**Fuente: Cuadro N° 14**

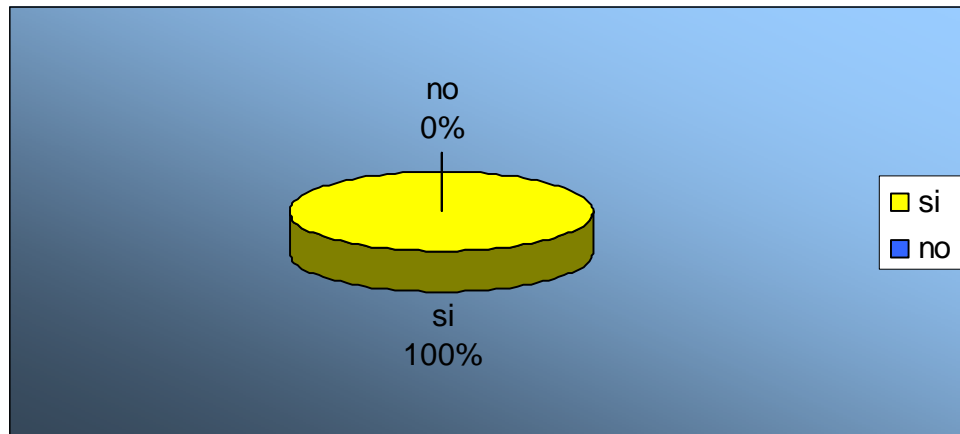
El 35% de los encuestados respondieron que los cursos postulados por la empresa le han permitido desarrollar sus habilidades dentro de la misma mientras un 65% no le han permitido desarrollarse debido a que estos programas deben basarse en las necesidades de aprendizaje existentes en la empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación de este modo aplicarlos a los trabajadores y por ultimo comprobar su factibilidad.

**Ítem N° 8 ¿Posee Ud. la capacidad de resolver problemas, mediante la generación y aplicación de nuevas ideas?**

**Cuadro N° 15 Aplicación de nuevas ideas**

Alternativa	Fi	%
SI	17	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos



**Gráfico N° 8. Representación de la respuesta dada al ítem N° 8**

**Fuente: Cuadro N° 15**

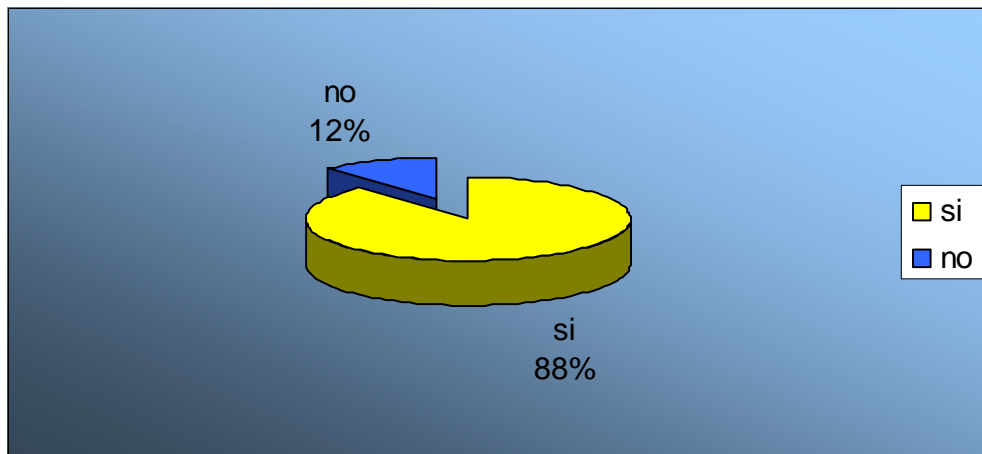
Con relación al ítem N° 8, el 100% de la muestra respondió que están de acuerdo con la nueva aplicación de nuevas ideas, nuevas técnicas de capacitación que son esenciales para asegurar una ejecución satisfactoria en su trabajo, igualmente constituye una herramienta fundamental para desempeñar sus actividades con el nivel requerido por la organización.

**Ítem N° 9 ¿Considera Ud. que carece de conocimientos en determinadas áreas?**

**Cuadro N° 16 Carencia de conocimientos**

Alternativa	Fi	%
SI	15	88%
NO	2	12%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos



**Gráfico N° 9. Representación de la respuesta dada al ítem N° 9**

**Fuente: Cuadro N° 16**

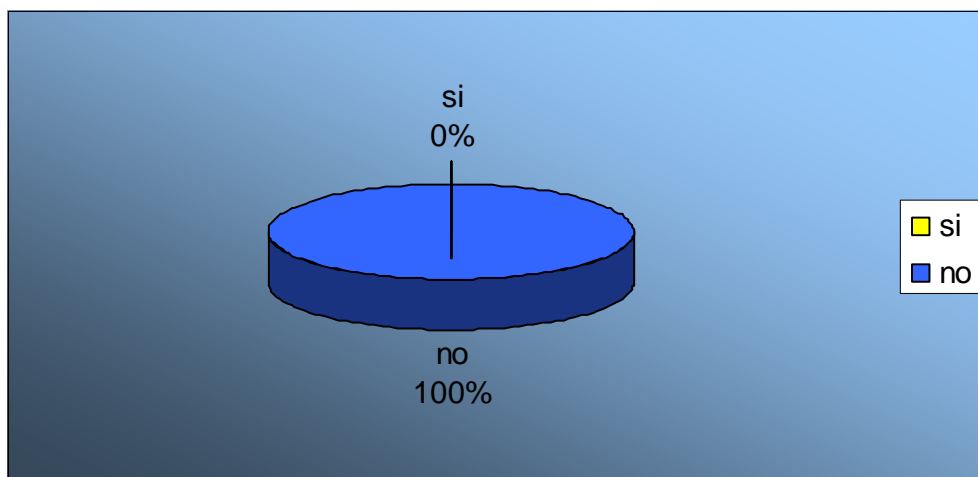
El 12% de los encuestados responden que poseen los conocimientos para realizar sus funciones mientras un 88% consideran que les faltan conocimientos en determinadas áreas que desempeñan en su cargo, por lo tanto se ratifica la imperiosa necesidad que tiene la empresa de dictar cursos, dirigidos a la mejora de los trabajadores.

**Ítem N° 10 ¿El instructor utiliza recursos audiovisuales tecnológicos para dictar los cursos de capacitación?**

**Cuadro N° 17 Recursos audiovisuales**

Alternativa	Fi	%
SI	0	0%
NO	17	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos



**Gráfico N° 10. Representación de la respuesta dada al ítem N° 10**

**Fuente: Cuadro N° 17**

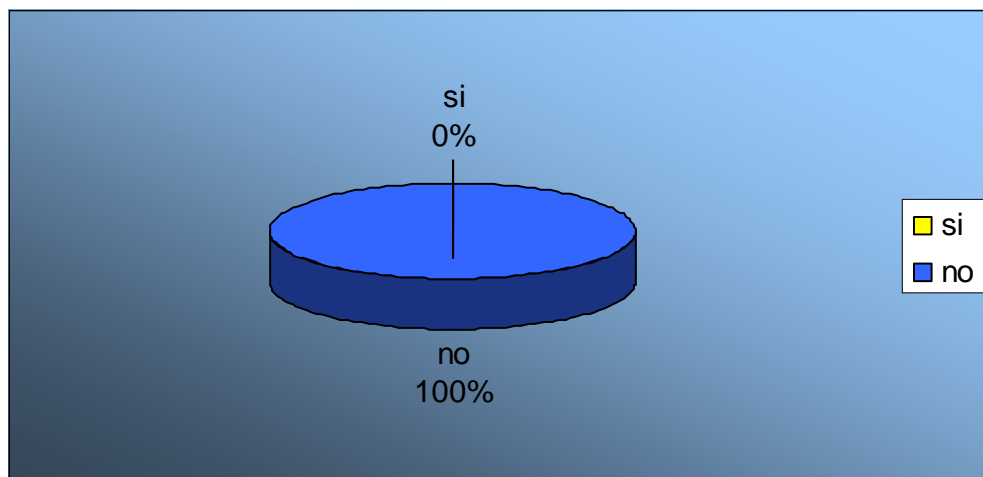
Con relación al ítem N° 10, el 100% de los encuestados respondió la carencia de estos medios en la organización alegando lo importante que son al momento de impartir estos cursos, por lo tanto la empresa debe poseer los equipos y tecnologías que sean necesarios, innovar, crear nuevas ideas para el mejor entendimiento de los mismos.

**Ítem N° 11 ¿La empresa posee salones para impartir los programas de adiestramiento?**

**Cuadro N° 18 Salones para programas de adiestramiento**

Alternativa	Fi	%
SI	0	0%
NO	17	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos



**Gráfico N° 11. Representación de la respuesta dada al ítem N° 11**

**Fuente: Cuadro N° 18**

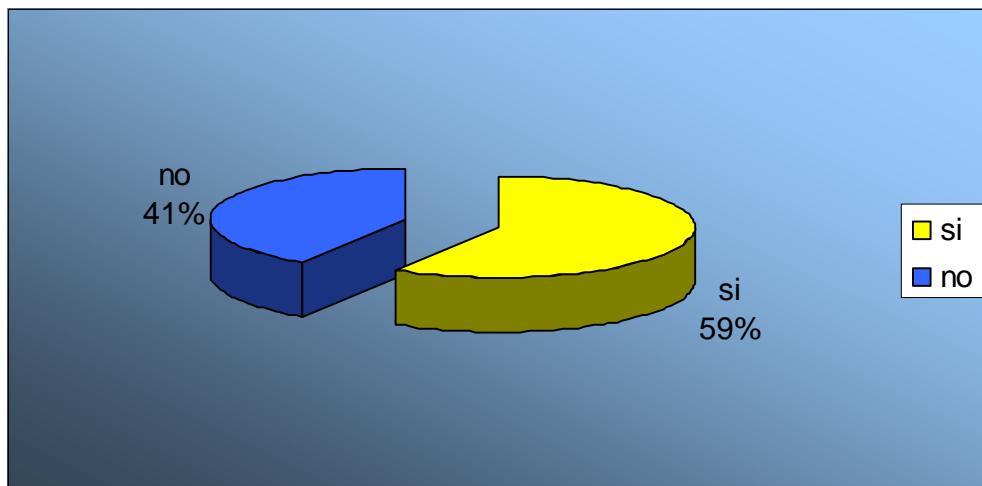
El 100% de la muestra responde que existe la carencia de estos salones, ya que son necesarios a la hora de impartir los programas de adiestramiento.

**Ítem N° 12 ¿Posee Usted conocimientos necesarios para solventar problemas dentro de sus tareas?**

**Cuadro N° 19 Solución de problemas dentro de las tareas**

Alternativa	Fi	%
SI	10	59%
NO	7	41%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos



**Gráfico N° 12. Representación de la respuesta dada al ítem N° 12**

**Fuente: Cuadro N° 19**

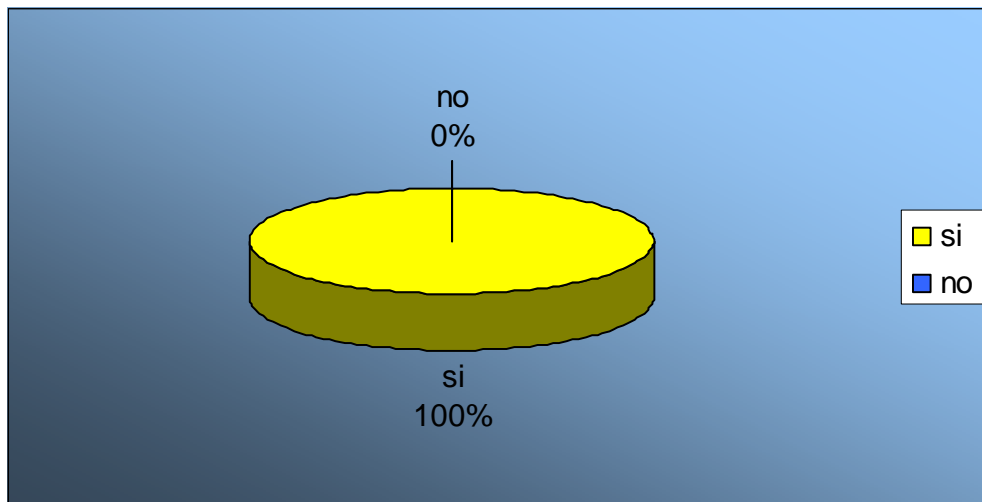
El 59% de los encuestados respondió poseer conocimientos necesarios para solventar problemas dentro de la organización, sin embargo un 41% de la población no poseen los conocimientos necesario para realizar sus tares, lo que conlleva a que esta parte no ha sido capacitada en su ámbito de competencia necesarios para la realización de cualquier meta que van a realizar.

**Ítem N° 13 ¿Considera Ud. que la formación y capacitación forman parte de los objetivos de la organización?**

**Cuadro N° 20 Objetivos de la organización**

Alternativa	Fi	%
SI	17	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos



**Grafico N° 13. Representación de la respuesta dada al ítem N° 13**

**Fuente: Cuadro N° 20**

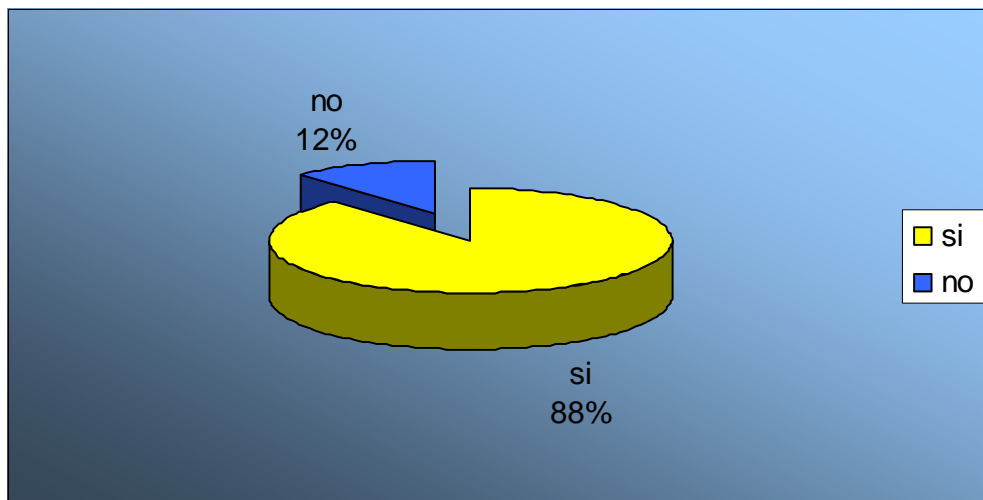
Con relación al ítem N° 13, el 100% de la muestra considera que la capacitación debe formar parte fundamental para alcanzar una efectiva actividad laboral, del mismo modo les va a permitir desarrollar las habilidades y destrezas necesarias, para lograr los objetivos dentro de la empresa.

**Ítem N° 14 ¿Estaría en condiciones de colaborar con las actividades de la empresa, costeándose un curso de capacitación?**

**Cuadro N° 21 Curso de capacitación**

Alternativa	Fi	%
SI	15	88%
NO	2	12%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos



**Gráfico N° 14. Representación de la respuesta dada al ítem N° 14**  
**Fuente: Cuadro N° 21**

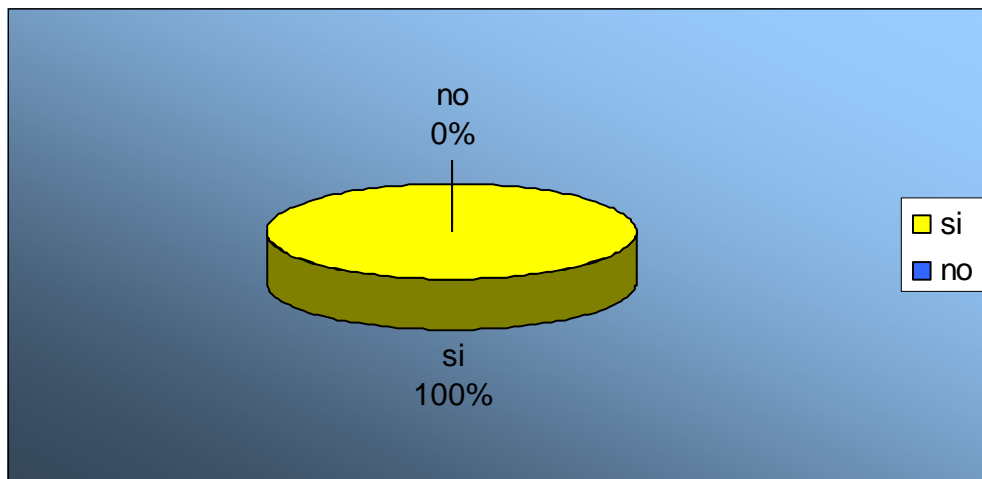
El 12% de los encuestados considera que no están de acuerdo con costearse cursos de capacitación, mientras un 88% alega que lo harían por asegurar de alguna forma su estadía en la empresa y por el propio futuro de la misma.

**Ítem N° 15 ¿Cree Ud. necesario recibir capacitación con el fin de mejorar o ampliar sus conocimientos?**

**Cuadro N° 22 Mejorar o ampliar conocimientos**

Alternativa	Fi	%
SI	17	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos



**Gráfico N° 15. Representación de la respuesta dada al ítem N° 15**

**Fuente: Cuadro N° 22**

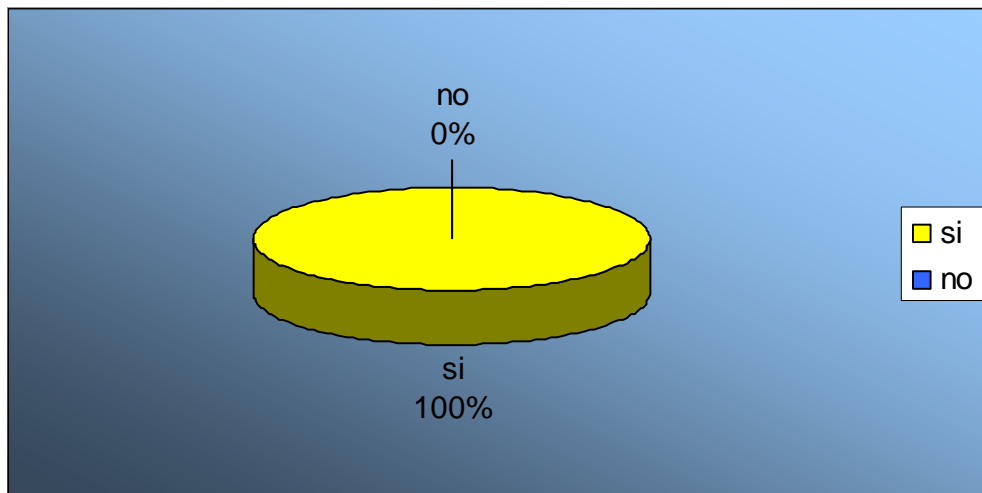
El 100% de los encuestados están de acuerdo de recibir capacitación para desarrollar todas sus habilidades y conocimientos dentro del puesto de trabajo, para así, ser más productivos en la organización, lograr las metas y así obtener los fines buscados.

**Ítem N° 16 ¿Necesita entrenamiento en cuanto al manejo de los procesos administrativos de la empresa donde labora?**

**Cuadro N° 23 Entrenamiento en el manejo de los procesos administrativos de la empresa**

Alternativa	Fi	%
SI	17	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos



**Gráfico N° 16. Representación de la respuesta dada al ítem N° 16**

**Fuente: Cuadro N° 23**

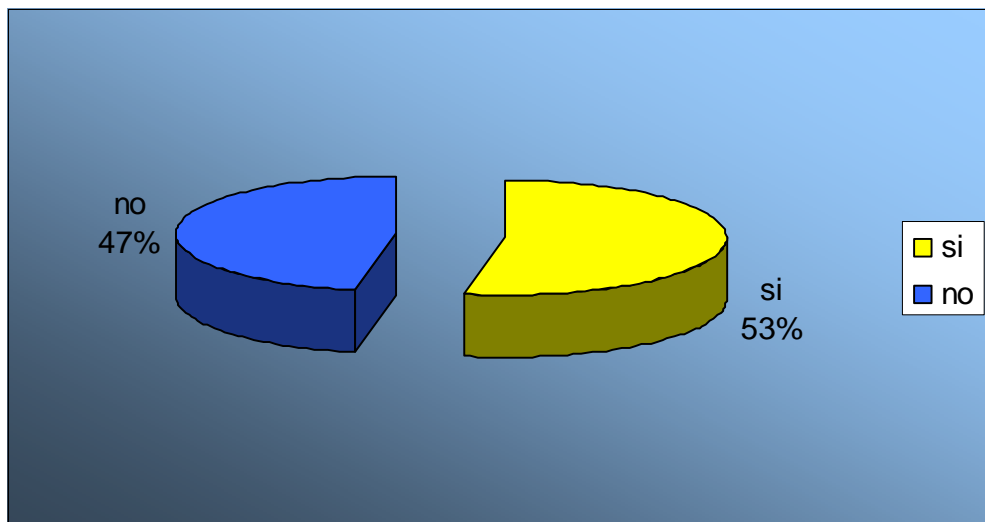
Con relación al ítem N° 16, el 100% de los encuestados respondió que tienen la imperiosa necesidad de ser capacitados en las distintas áreas de la organización, con el fin de ayudar al logro de las metas organizacionales.

**Ítem N° 17 ¿Sabe Ud. trabajar con los sistemas de información con que cuenta la empresa?**

**Cuadro N° 24 Sistemas de información**

Alternativa	Fi	%
SI	9	53%
NO	8	47%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos



**Gráfico N° 17. Representación de la respuesta dada al ítem N° 17**  
**Fuente: Cuadro N° 24**

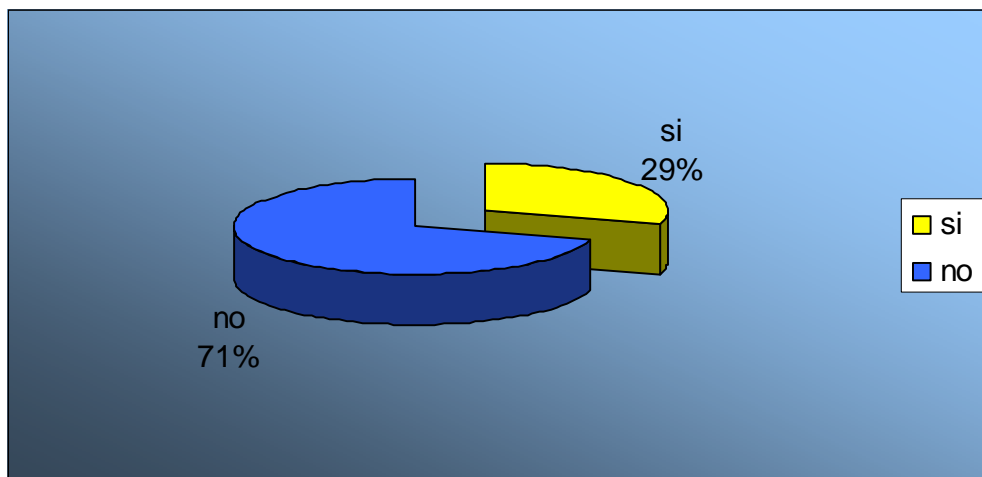
El 53% de los encuestados afirmó manejar bien los sistemas de información que posee la empresa, mientras un 47% respondió que no poseen las habilidades necesarias para el manejo de estos sistemas, lo que nos lleva a pensar la necesidad de capacitación que los trabajadores requieren para la realización y logro de las metas.

**Ítem N° 18 ¿Esta Ud. identificado con el grupo de compañeros de trabajo para cumplir con el objetivo de la empresa?**

**Cuadro N° 25 Identificación con el grupo de compañeros de trabajo**

Alternativa	Fi	%
SI	5	29%
NO	12	71%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos



**Gráfico N° 18. Representación de la respuesta dada al ítem N° 18**  
**Fuente: Cuadro N° 25**

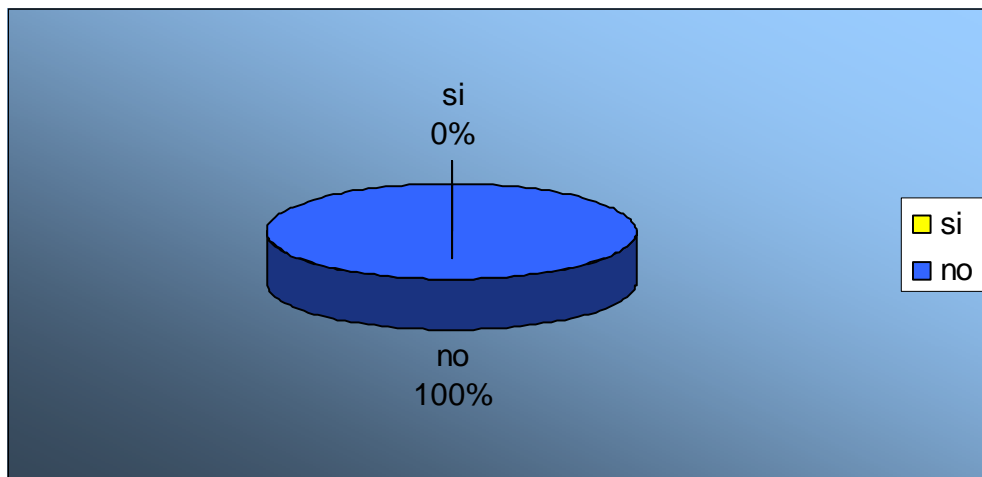
El 29% de los encuestados se sienten identificados con el grupo de compañeros de la empresa, mientras un 71% de la muestra no se sienten identificado con los compañeros de la organización, por tal razón se dice que las personas cuando reciben una buena capacitación, son personas sobresalientes, líderes y capaces de tener una buena comunicación con sus compañeros de trabajo, trayendo como beneficio un existente clima laboral y organizacional, por el alto grado de confianza que puede existir entre jefes y subordinados, logrando una gran satisfacción para la empresa, donde se note que su personal está bien capacitado y puede ser más eficiente, que un personal que no haya recibido capacitación alguna.

**Ítem N° 19 ¿Posee conocimiento, si la empresa ha presentado un plan para detectar las necesidades de aprendizaje?**

**Cuadro N° 26 Plan para detectar las necesidades de aprendizaje**

Alternativa	Fi	%
SI	0	0%
NO	17	100%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento de recolección de datos



**Gráfico N° 19. Representación de la respuesta dada al ítem N° 19**

**Fuente: Cuadro N° 26**

El 100% de los encuestados manifestaron que no poseen conocimientos si la empresa ha presentado un plan para detectar las necesidades de aprendizaje, lo que nos hace inferir que de realizarse este plan, nos va a permitir recabar la información precisa, para así programar la capacitación de manera útil y eficaz a los trabajadores, lo que permite alcanzar una mayor productividad y crecimiento dentro de la organización.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

La capacitación en las empresas surge por múltiples razones que justifican su existencia, se imparte como una herramienta para preparar a los trabajadores en sus puestos, para ofrecer posibilidades de desarrollo a los empleados, para ejercer un presupuesto o como un instrumento para prevenir y reducir problemas organizacionales.

Igualmente, hoy en día las empresa tienen que recurrir a estrategias de cambio para alinear tal entrenamiento a los procesos críticos del negocio y garantizar su competitividad y permanencia en la sociedad, por lo que la capacitación se ha convertido en un autentico proceso de cambio dirigido a hacer más eficiente el desempeño de los empleados e impactar la productividad de las organizaciones, esto exige que los distintos niveles de mando se involucren de manera decidida en el proceso de capacitación de los empleados.

En tal sentido, se realizó una Factibilidad de un Plan Estratégico de Capacitación basado en Competencias Laborales Dirigido a los Trabajadores de la Empresa Industrial Regal C.A.

Asimismo, en lo relativo al objetivo N° 1, el cual pretendió describir el tipo de capacitación que reciben los empleados de la Empresa Industrial Regal C.A., se concluye que la capacitación que reciben los empleados es poca, los cursos de adiestramiento impartidos por la empresa, no han sido suficiente para cubrir las necesidades de aprendizaje de los empleados, ya que a través del instrumento aplicado, se pudo comprobar la falta de capacitación que requieren los trabajadores

para el desarrollo de sus funciones, en cuanto a las habilidades, conocimientos y actitudes, afectando directamente las metas y objetivos de la organización.

Sin embargo, los trabajadores poseen las herramientas necesarias para cumplir con sus tareas y funciones, pero no está demás, ir más allá de lo que se espera, recibir y dar lo mejor mediante la generación y aplicación de nuevas ideas.

En cuanto al objetivo N° 2, referido a la identificación de las necesidades de capacitación que tienen los trabajadores de la Empresa Industrial Regal C.A., la mayoría de los empleados estuvieron de acuerdo en que le faltan conocimientos en determinadas áreas, debido a que no se aplica un diagnóstico profundo de necesidades de capacitación, del mismo modo, la mayoría coincide que poseen las herramientas necesarias para desempeñarse eficientemente en sus puestos de trabajo, sin embargo le faltan conocimientos en determinadas áreas afines a su cargo, que no le permiten alcanzar su máximo desarrollo en la organización.

Por otro lado, en relación con el objetivo N° 3, pretendió definir las competencias necesarias de los trabajadores para un plan estratégico de capacitación en la Empresa Industrial Regal C.A., los empleados en su mayoría comparten la idea en que deben poseer características personales como conocimientos, habilidades y destrezas, auto concepto, rasgos y temperamentos que permitan un mejor desenvolvimiento en la realización de sus labores diarias.

Del mismo modo, los trabajadores consideran la necesidad de recibir una capacitación estratégica para el fortalecimiento de los recursos humanos en la organización, ya que la misma forma parte de la educación y formación integral de las personas.

En atención a lo expresado en las líneas anteriores, se pudo comprobar a través del instrumento de recolección de datos que es verídico y absoluta confiabilidad, que en la empresa se cree necesario hacer factible un plan estratégico de capacitación basado en competencias laborales dirigido a los trabajadores de la Empresa Industrial Regal C.A., ya que es evidente, que la mayoría de los trabajadores reciben poca capacitación, y los resultados obtenidos son pocos favorables, es de destacar, que un proceso de capacitación debe ser constante y hay que estar al

pendiente de cuales son las necesidades de capacitación que van presentando los trabajadores, ya que siempre nacen nuevos métodos de trabajos modernos, que hacen que las maneras de cumplir con las obligaciones de un puesto de trabajo queden obsoletas y en el pasado.

### **Recomendaciones**

Después del análisis de los resultados obtenido mediante la recolección de datos se pueden ofrecer las siguientes recomendaciones a la empresa Industrial Regal C.A. con el fin de que sean aceptadas para que de alguna forma podamos contribuir al logro de sus objetivos organizacionales:

1. Aplicar y ejecutar programas de adiestramiento basado en competencias de esta manera les permitirá determinar si el trabajador es realmente eficiente y productivo para la organización.
2. Elaborar programas de capacitación a fin de detectar las necesidades de aprendizaje existentes en la empresa.
3. Dotar a la empresa de recursos audiovisuales, del mismo modo poseer una infraestructura que sea apta para el desarrollo de los programas de adiestramiento.
4. Dirigir los programas de adiestramiento a otras áreas de la organización que permita fortalecer las competencias requeridas para maximizar la ejecución de las funciones de los trabajadores.
5. Realizar un efectivo seguimiento y control de la aplicación de los programas, mediante actividades evaluativas, ejecutadas con cierta frecuencia a fin de que se pueda validar la eficiente aplicación del mismo.
6. Con los programas de capacitación los trabajadores se van a sentir más comprometidos con la empresa, más motivados para alcanzar las metas y por otro lado, van a poseer un nivel de colaboración con las actividades que realice la organización.

7. Elaborar los programas de capacitación amplios, es decir, que enlacen o conecten los cambios de conducta con los cambios de estructura, sistema, normas, filosofía, procedimientos y tecnología.
8. Estructurar cursos de calidad, debido a que un curso que no haya sido bien diagnosticado y bien aplicado, puede provocar malestar en la empresa al proporcionar cambios de conducta no dirigidas, pudiendo despertar falsas expectativas en los empleados.
9. Dirigir a la organización llevándola a adelantarse a los cambios del futuro, del entorno y diseñar planes y estructuras flexibles, que permitan la adaptación, la innovación y enfrentar cualquier situación no prevista.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alayon y Trejo (2003) **Plan Estratégico de Adiestramiento, Dirigido al Personal de Secretaria, Para el Mejoramiento del Desempeño de sus Competencias y el Aumento de la Calidad de los Servicios de la Zona Educativa Entidad Miranda**, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Técnico Superior en Administración de Recursos Humanos.
- Arias, F. (1997). **El Proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración**. Revisión por Carlos Sabino. Editorial Epistemo, C.A. Caracas, Venezuela.
- Balestrini, M. (2001). **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. Servicio Editorial, Caracas – Venezuela.
- Benavides, O. (2002). **Competencias y Competitividad, Diseño para Organizaciones Latinoamericanas**. Colombia. Mc Graw Hill.
- Caramo y Troconis (2000), **Detección de las Necesidades de Adiestramiento basado en el Modelo de Competencias**. Trabajo de Grado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Chiavenato, I. (2004). **Gestión del Talento Humano**. Bogota Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández R., Fernández C., Baptista P. (2003). **Metodología de la Investigación**. México, Editorial Mc Graw Hill.
- INCE (1990). Ley sobre el Instituto Nacional de Cooperación Educativa, Gaceta Oficial N° 34.563
- Ley Orgánica del Trabajo, (1997). Gaceta Oficial N° 5.152.
- Méndez, C. (2001). **Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Colombia. Mc Graw Hill – Interamérica

Pérez, A. (2002) **Guía Metodologica para Anteproyectos de Investigación.**  
Fedupel Caracas

Pinto, R (2000). **Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial.** México  
Editorial Mc Graw Hill.

Rivero y Velasco (2004), **Diagnostico de la Efectividad del Proceso de Capacitación en el Desempeño del Personal del Área de Ventas de la Empresa General Import de Venezuela C.A.**

Sabino, C. (1999). **El proceso de Investigación.** Caracas – Venezuela. Editorial Panapo.

UPEL (2003). **Manual de Tesis, Especialización y Doctorado.** Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas -Venezuela.

Werther W., Keith D. (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos.**  
México. Mc Graw Hill.





**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES  
"CECILIO ACOSTA"**

**Carrera: Administración de Recursos Humanos**

Los Teques, Abril de 2006

Estimado Profesor

Presente.-

Muy respetuosamente nos dirigimos a Usted, en la oportunidad de solicitarle su colaboración para la revisión y respectiva validación del cuestionario que se le anexa, dicho cuestionario se aplicará como instrumento de recolección de datos en la ejecución del proyecto de investigación titulado: Factibilidad de un Plan Estratégico de Capacitación Basado en Competencias Laborales Dirigido a los Trabajadores de la Empresa Industrial Regal C.A, ubicada en Carrizal Estado Miranda.

Elaborado por las Bachilleres:

Marín, Nohelia CI: 14.101.926.

Solis, Anaoly CI: 15.914.888.

Es por ello que le agradecemos observar la pertinencia y la coherencia de los ítems, en relación con los objetivos propuestos en el trabajo objeto de estudio, la claridad y la objetividad de las preguntas, así como también realizar las observaciones que usted considere pertinentes; su opinión constituirá un valioso aporte para esta investigación.

Gracias por su valiosa colaboración.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES  
"CECILIO ACOSTA"**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

El presente instrumento tiene por finalidad obtener información que permita evaluar y analizar si en la Empresa Industrial Regal C.A., se realiza adecuadamente el proceso de Capacitación. La empresa se encuentra ubicada a 50 mts. del Centro Comercial la Cascada Carrizal, Estado Miranda.

**Instrucciones:**

A continuación se presenta un cuestionario dirigido a los trabajadores de la Empresa Industrial Regal C.A., y consta de preguntas cerradas.

1. Lee cuidadosamente las preguntas antes de responder
2. Selecciona una de las dos opciones (Si o No)
3. Proceda a marcar con una "x" la pregunta de su elección.
4. Llene todas y cada una de las preguntas que se señalan a continuación.
5. Gracias por su colaboración, se garantiza absoluta confidencialidad.

## ANEXO C

### Parte I

#### Datos del cargo

Cargo: \_\_\_\_\_ Tiempo en la Empresa: \_\_\_\_\_

A quien le reporta: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Soltero: \_\_\_\_\_ Casado: \_\_\_\_\_

Grado de Instrucción: \_\_\_\_\_

### Parte II

#### Formato del Cuestionario

ÍTEMS	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Existe un programa de capacitación que permite el desarrollo del empleado?		
2	¿Al momento de su ingreso le fue participado sus funciones y requisitos del cargo?		
3	¿Ha sido usted postulado para un curso de mejoramiento del cargo que ocupa?		
4	¿Posee Usted habilidades para el cumplimiento de sus tareas?		
5	¿Su supervisor coopera con instrucciones específicas para el cumplimiento de las metas?		
6	Su supervisor, a la hora de detectar un error en el cumplimiento de sus funciones, ¿se lo hace saber?		
7	¿Los cursos dictados en la empresa le han permitido desarrollar sus habilidades?		

ÍTEMS	PREGUNTAS	SI	NO
8	¿Posee Ud. la capacidad para resolver problemas, a través de la generación y aplicación de nuevas ideas?		
9	¿Considera Ud. que carece de conocimientos en determinadas áreas?		
10	¿El instructor utiliza recursos audiovisuales y tecnológicos para dictar los cursos de capacitación?		
11	¿La empresa posee salones para impartir los programas de adiestramiento?		
12	¿Posee Usted conocimientos necesarios para solventar problemas dentro de sus tareas?		
13	¿Considera Ud. que la formación y capacitación forman parte de los objetivos de la organización?		
14	¿Estaría en condiciones de colaborar con las actividades de la empresa, costeándose un curso de capacitación?		
15	¿Cree Ud. necesario recibir capacitación con el fin de mejorar o ampliar sus conocimientos?		
16	¿Necesita entrenamiento en cuanto al manejo de los procesos administrativos de la empresa donde labora?		
17	¿Sabe Ud. trabajar con los sistemas de información con que cuenta la empresa?		
18	¿Esta Ud. identificado con el grupo de compañeros de trabajo para cumplir con el objetivo de la empresa?		
19	¿Posee conocimientos si la empresa ha presentado un plan para detectar las necesidades de aprendizaje?		



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES  
"CECILIO ACOSTA"**

**Instrucciones:**

Marque con una (x) el valor numérico que se le dará a los factores a evaluar de los respectivos ítems.

- ✓ Lea detenidamente cada pregunta.

**Factores a Evaluar:**

1. Pertinencia de los ítems con los objetivos específicos
2. Coherencia con el contenido
3. Pertinencia de los ítems con los indicadores
4. Redacción de los ítems

**Escala de Valor:**

1. Excelente
2. Bueno
3. Regular
4. Deficiente



1. Excelente      2. Bueno      3. Regular      4. Deficiente

Nombres y Apellidos del Evaluador: \_\_\_\_\_  
C.I: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
Último      Título      Obtenido: \_\_\_\_\_ Firma:  
\_\_\_\_\_



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES  
"CECILIO ACOSTA"**

Los Teques, Abril de 2006.

Estimados colaboradores.

Esperando su mayor atención y colaboración a este llamado, le hacemos llegar una serie de preguntas tipo cuestionario que tiene por finalidad recabar información relacionada con la capacitación en la empresa Industrial Regal C.A.

Además de cumplir con un requisito para optar al Título de Técnico Superior Universitario en Administración de Recursos Humanos con la investigación titulada: Factibilidad de un Plan Estratégico de Capacitación Basado en Competencias Laborales Dirigido a los Trabajadores de La Empresa Industrial Regal C.A.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, muchas gracias.

Los Investigadores.

## **Bases Legales**

Dentro del marco de leyes que se relacionan directamente con el tema y dan fundamento legal al presente estudio tenemos:

La Ley Orgánica del Trabajo en su Art. 133, Parágrafo Tercero, Numeral 5, el cual comenta acerca del **“Otorgamiento de becas o pago de cursos de capacitación o de especialización”**. Éste artículo tiene que ver con los derechos que tienen los trabajadores a ser capacitados, indicando a su vez que es un beneficio social de carácter no remunerativo que ésta les otorga.

Por otra parte, dentro de la línea legal se encuentra La Ley Sobre el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) en su Artículo 3, en la cual menciona en su numeral 1, que una de sus finalidades es **“Promover y hacer ejecutar la eficiente formación y capacitación profesional de la fuerza laboral del país y contribuir a su especialización mediante programas y cursos, en los más diferentes oficios y a distintos niveles”**.

Lo que significa, que se debe llevar a cabo, la formación profesional de los trabajadores, donde el INCE logre especializar a través de programas de capacitación, cursos y talleres, a todas aquellas personas que deseen superarse en distintas áreas para el campo laboral y poder subsistir de manera sana y decorosa.

Cabe destacar, que los trabajadores tienen el derecho de gozar de los beneficios que esta Ley propone, pues a los mismos se les devengan un porcentaje de su sueldo para destinarlos a esa institución.

Por último, queda demostrado que es indispensable la capacitación en las empresas para su buen funcionamiento, y sobre todo contar con las personas proactivas y sistemáticas para enfrentar los cambios o retos que se plantee la organización.