

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EMPRESARIALES  
SISTEMAS DE FORMACION COMPLEMENTARIA

DETERMINAR INDICADORES DE GESTION DE ADIESTRAMIENTO EN LA  
GERENCIA DE CAPACITACION DE PERSONAL.  
CASO: METRO DE CARACAS C.A.

AUTOR: Gladys Regina, Carrero Sandia.

TUTOR: Ing. José Argimiro, Delgado.

SAN CRISTÓBAL, NOVIEMBRE DE 2.003.

## APROBACION DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana Gladys Regina Carrero sandia para optar al título de Licenciada en Administración, Mención Gerencia de Recursos Humanos. Considero que el trabajo cumple con los requisitos básicos para su presentación y evaluación por parte del jurado.

En la ciudad de San Cristóbal, a los cinco días del mes de noviembre de 2003.

---

**Ing. José Argimiro Delgado.**

**C.I. 5.283.375**

## DEDICATORIA

Hoy que he alcanzado una de las metas, y quiero dedicarle mi triunfo a todas aquellas personas que creyeron y confiaron en mí para lograrlo:

A Dios y a la Virgen, por guiarme y acompañarme siempre.

A mis Padres Manuel y Gladys por ser las personas mas lindas al brindarme todo su amor y confianza de lograr juntos este triunfo, por que sin ustedes no lo hubiese alcanzado los quiero muchos.

A mis hermanas Magla, Yelitza y Carolina, por contar con su apoyo y amistad en todo lo largo de mi carrera, ustedes también son parte de este sueño.

A mi abuela Carmela por su apoyo, gracias.

En especial se lo dedico a una persona que le hubiese gustado compartir este momento conmigo, a ti abuelita Luisa que me ilumina todos mis pasos señalándome el camino hacia el éxito, siempre te tengo presente.

## AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra manera me ayudaron a culminar esta meta, en especial:

A Dios y a la Virgen, a quien he puesto mi fe al iluminar día a día mis pensamientos.

A mis padres por ser el ejemplo a seguir, y por la confianza que depositaron en mi para alcanzar este triunfo.

A mis hermanas por su apoyo incondicional.

A mi tutor Argimiro Delgado, por su orientación y su dedicación.

A mis tutores industriales la Lic. Lumey Alcantar y el Lic. Esmelin Graterol por su valiosa colaboración brindada para la realización del trabajo especial de grado.

A la Compañía Metro de Caracas y al personal que allí labora por ofrecerme la oportunidad de realizar el trabajo de grado, aplicando los conocimientos adquiridos en el área.

A todos mis profesores quienes impartieron sus conocimientos y orientaciones en la meta alcanzada.

A mis amigos por brindarme su amistad en especial a Clisol y Marsi.

A mis compañeros de estudio por haber compartido conmigo momentos inolvidables, en especial a Anabel al acompañarme y ofrecerme siempre su apoyo incondicional en los momentos oportunos.

A todos, el más sincero agradecimiento.

# INDICE DE CONTENIDOS

	P.p
Aprobación del tutor	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice de Contenido	v
Índices de Cuadros	vii
Índices de Gráficos	ix
Resumen	xii
Introducción	12
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA</b>	
I.1.- Planteamiento del Problema	14
I.2.- Objetivo General.	17
I.3.- Objetivo Específico.	17
I.4.- Justificación e importancia	18
I.5.- Alcance y Limitaciones	19
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.</b>	
II.1.- Antecedentes de la Investigación.	20
II.2.- Reseña Histórica de la Empresa.	23
II.3.- Bases Teóricas.	27
II.3.1.- Indicadores.	27
II.3.1.1.- Indicadores de Gestión.	28
II.3.1.2.- Tipos de Indicadores.	29
II.3.1.3.- Razones para medir indicadores de Gestión.	31
II.3.1.4.- Requisitos que deben cumplir los indicadores de Gestión.	32
II.3.1.5.- Ventaja de los Indicadores de Gestión.	33
II.3.1.6.- Técnicas para elaborar un Indicador.	34
II.3.1.7.- Como se construyen los Indicadores de Gestión.	35
II.3.1.8.- Información que se requiere para evaluar la gestión	36

II.3.1.9.- Lo que se puede medir con esos Indicadores.	37
II.3.2.- Adiestramiento.	37
II.3.2.1.- Detección de Necesidades de Adiestramiento.	38
II.3.2.2.- Programación y Planificación del Adiestramiento.	43
II.3.2.3.- Ejecución de Programa de Adiestramiento.	46
II.3.2.4.- Evaluación del Programa de Adiestramiento.	48
II.4.- Definición de Términos.	50
II.5.- Marco Normativo.	52
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO</b>	
III.1.- Nivel de la Investigación.	54
III.2.- Diseño de la Investigación.	55
III.3.- Población y muestra.	55
III.4.- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.	58
III.5.- Técnica de Procedimiento y Análisis de datos.	58
<b>CAPITULO IV: PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	60
<b>CAPITULO V: INDICADORES DE GESTION DE ADIESTRAMIENTO.</b>	113
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	
Conclusiones.	115
Recomendaciones.	116
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.</b>	117
<b>ANEXOS.</b>	119
Anexo A: Organigrama de la Gerencia de Capacitación.	120
Anexo B: Proceso de Adiestramiento de la Compañía Metro de Caracas.	122
Anexo C: Listado del personal a quien fue aplicado el instrumento.	129
Anexo D: Instrumento aplicado a la Gerencia de Capacitación de Personal	133
Anexo E: Instrumento aplicado a los Operadores en servicio de Trenes.	136

## INDICE DE CUADROS.

	P.p.
Cuadro N° 1: Determinación de la Necesidades de adiestramiento.	41
Cuadro N° 2: Población en estudio.	56
Cuadro N° 3: Operacionalización de Variables.	57
Cuadro N° 4: Grado de Instrucción.	60
Cuadro N° 5: Edad.	61
Cuadro N° 6: Sexo.	62
Cuadro N° 7: Antigüedad Laboral en La Empresa.	63
Cuadro N° 8: Análisis Organizacional.	64
Cuadro N° 9: Análisis Organizacional.	65
Cuadro N° 10: Análisis Organizacional.	66
Cuadro N° 11: Análisis Organizacional.	67
Cuadro N° 12: Análisis Organizacional.	68
Cuadro N° 13: Análisis de Recursos Humanos.	69
Cuadro N° 14: Análisis de Recursos Humanos.	70
Cuadro N° 15: Análisis de Recursos Humanos.	71
Cuadro N° 16: Análisis de Operaciones y Tareas.	72
Cuadro N° 17: Necesidades de Adiestramiento.	73
Cuadro N° 18: Satisfacer esas Necesidades.	74
Cuadro N° 19: Instructor.	75
Cuadro N° 20: Tiempo Disponible.	76
Cuadro N° 21: Objetivos y Contenidos.	77
Cuadro N° 22: Objetivos y Contenidos.	78
Cuadro N° 23: Materiales y Lugares.	79
Cuadro N° 24: Materiales y Lugares.	80
Cuadro N° 25: Comunicación y Resultados.	81
Cuadro N° 26: Comunicación y Resultados.	82
Cuadro N° 27: Programación.	83
Cuadro N° 28: Gerentes y Directivos.	84

Cuadro N° 29: Resultados.	85
Cuadro N° 30: Resultados.	86
Cuadro N° 31: Comportamiento.	87
Cuadro N° 32: Evaluación y Seguimiento:	88
Cuadro N° 33: Evaluación y Seguimiento:	89
Cuadro N° 34: Consecución de las Metas.	90
Cuadro N° 35: Consecución de las Metas.	91
Cuadro N° 36: Grado de Instrucción.	93
Cuadro N° 37: Edad.	94
Cuadro N° 38: Sexo.	95
Cuadro N° 39: Antigüedad en la Empresa.	96
Cuadro N° 40: Participación.	97
Cuadro N° 41: Detección.	98
Cuadro N° 42: Detección.	99
Cuadro N° 43: Calidad	100
Cuadro N° 44: Detección.	101
Cuadro N° 45: Conformidad	102
Cuadro N° 46: Instructores.	103
Cuadro N° 47: Contenidos y Conocimientos.	104
Cuadro N° 48: Contenidos y Conocimientos.	105
Cuadro N° 49: Contenidos y Conocimientos.	106
Cuadro N° 50: Recursos	107
Cuadro N° 51: Evaluación y Seguimiento.	108
Cuadro N° 52: Conocimiento.	109
Cuadro N° 53: Consecución de las metas.	110
Cuadro N° 54: Evaluación y Seguimiento.	111

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Grado de Instrucción.	60
Gráfico N° 2: Edad.	61
Gráfico N° 3: Sexo.	62
Gráfico N° 4: Antigüedad Laboral en La Empresa.	63
Gráfico N° 5: Análisis Organizacional.	64
Gráfico N° 6: Análisis Organizacional.	65
Gráfico N° 7: Análisis Organizacional.	66
Gráfico N° 8: Análisis Organizacional.	67
Gráfico N° 9: Análisis Organizacional.	68
Gráfico N° 10: Análisis de Recursos Humanos.	69
Gráfico N° 11: Análisis de Recursos Humanos.	70
Gráfico N° 12: Análisis de Recursos Humanos.	71
Gráfico N° 13: Análisis de Operaciones y Tareas.	72
Gráfico N° 14: Necesidades de Adiestramiento.	73
Gráfico N° 15: Satisfacer esas Necesidades.	74
Gráfico N° 16: Instructor.	75
Gráfico N° 17: Tiempo Disponible.	76
Gráfico N° 18: Objetivos y Contenidos.	77
Gráfico N° 19: Objetivos y Contenidos.	78
Gráfico N° 20: Materiales y Lugares.	79
Gráfico N° 21: Materiales y Lugares.	80
Gráfico N° 22: Comunicación y Resultados.	81
Gráfico N° 23: Comunicación y Resultados.	82
Gráfico N° 24: Programación.	83
Gráfico N° 25: Gerentes y Directivos.	84
Gráfico N° 26: Resultados.	85

Gráfico N° 27: Resultados.	86
Gráfico N° 28: Comportamiento.	87
Gráfico N° 29: Evaluación y Seguimiento.	88
Gráfico N° 30: Evaluación y Seguimiento.	89
Gráfico N° 31: Consecución de las Metas.	90
Gráfico N° 32: Consecución de las Metas.	91
Gráfico N° 33: Grado de instrucción.	92
Gráfico N° 34: Edad.	93
Gráfico N° 35: Sexo.	94
Gráfico N° 36: Antigüedad en la Empresa.	95
Gráfico N° 37: Participación.	96
Gráfico N° 38: Detección.	97
Gráfico N° 39: Detección.	98
Gráfico N° 40: Calidad	99
Gráfico N° 41: Detección.	100
Gráfico N° 42: Conformidad	101
Gráfico N° 43: Instructores.	102
Gráfico N° 44: Contenidos y Conocimientos.	103
Gráfico N° 45: Contenidos y Conocimientos.	104
Gráfico N° 46: Contenidos y Conocimientos.	105
Gráfico N° 47: Recursos	106
Gráfico N° 48: Evaluación y Seguimiento.	107
Gráfico N° 49: Conocimiento.	108
Gráfico N° 50: Consecución de las metas.	109
Gráfico N° 51: Evaluación y Seguimiento.	110

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EMPRESARIALES  
SISTEMA DE FORMACION COMPLEMENTARIA

DETERMINAR INDICADORES DE GESTION DE  
ADIESTRAMIENTO PARA LA GERENCIA DE  
CAPACITACION DE PERSONAL  
CASO: METRO DE CARACAS C.A.

AUTOR: Gladys Regina Carrero Sandia.

FECHA: Noviembre de 2.003.

## RESUMEN

En la siguiente investigación realizada tiene como propósito Determinar Indicadores de Gestión de Adiestramiento en la Gerencia de Capacitación de personal de la Compañía Metro de Caracas. Según los objetivos planteados, la presente investigación se enmarca dentro de un estudio de Campo de tipo descriptivo, puesto que se plantea una situación particular en un contexto dado. El objetivo general fue Determinar indicadores de evaluación de gestión del adiestramiento de la Gerencia de Capacitación. Caracterizar la Gerencia de Capacitación. Analizar el proceso de la gestión de adiestramiento de la Gerencia de Capacitación. Determinar parámetros de medición del proceso de adiestramiento en la Gerencia de Capacitación considerando sus procesos de ejecución y resultado. La realización de este estudio permitirá a la Compañía Metro de Caracas el mejoramiento y optimización de su proceso de adiestramiento, disponer de un sistema de indicadores que faciliten la evaluación y control de las tareas coherentes al área de adiestramiento.

## INTRODUCCIÓN

El proceso de Adiestramiento aplicado en las organizaciones requiere información mínima que permita establecer el cumplimiento de sus objetivos, en términos de su desarrollo organizacional. Esa información puede obtenerse a través de los indicadores de gestión que permitan su evaluación de programas y proyectos.

Según como lo define Beltrán (2000): "Un indicador se define como una medición cuantitativa de variables o condiciones determinadas, a través de la cual es posible entender o explicar una realidad o un fenómeno en particular y su evolución en el tiempo".(p.42). Esta definición parte de reconocer que los procesos y sus relaciones son cambiantes en el tiempo y que es posible observarlos y determinar su evolución.

Los indicadores son herramientas útiles para la planeación y la gestión en general, y tienen como objetivos principales los siguientes:

- Generar información útil que permita mejorar un proceso de toma de decisiones relacionado con el proceso de adiestramiento.
- Efectuar seguimiento de los diferentes procesos de la gestión de adiestramiento y tomar los correctivos que permitan mejorar la eficiencia y la eficacia del proceso en general.

Construir indicadores para apoyar la evaluación y control de proceso de adiestramiento es una labor que realiza la Gerencia de Capacitación de Personal, orientada a obtener conocimiento sobre la situación de los distintos sectores, principalmente en los sectores donde el personal necesita más adiestramiento.

Los indicadores pueden ser sencillos o complejos de acuerdo con la situación a que se refieran. Igualmente pueden clasificarse según sirvan como insumo a un proceso o sean resultado de un proceso en particular.

Tomando como punto de partida las consideraciones planteadas anteriormente, el presente trabajo esta estructurado en cinco capítulos de la siguiente manera:

Capitulo I: Esta constituido por aspectos introductorios, como la formulación del problema, objetivo general y específicos y la justificación de la investigación.

Capitulo II: En este capitulo se citan los antecedentes referentes a este estudio, y a los antecedentes históricos de la empresa, así como también el marco teórico el cual comprende conceptos, aspectos generales e implicaciones inherentes al adiestramiento indicadores de gestión, así como también definiciones relevantes que permitan ubicar al lector dentro de la investigación.

Capitulo III: Describe la metodología de la investigación, el tipo de estudio, clase de investigación, unidad de análisis, recolección de datos y los recursos utilizados par obtener la información sobre el tema.

Capitulo IV: Presentación del análisis y discusión de los resultados de la investigación obtenido a través del instrumento diseñado.

Capitulo V: Conclusiones y recomendaciones de la investigación y finalmente la bibliografía utilizada y anexos.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA

### I.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Las organizaciones vistas como un sistema complejo, constituidas por una serie de subsistemas como lo son el sistema técnico, humano, cultural, político y de dirección; deben tener como principio fundamental la planificación para la adecuada toma de decisiones y la calidad de las mismas, basándose en hechos y datos que les brinden información precisa antes de la ejecución de sus planes, durante y después de éstos.

Por tal razón, las organizaciones se ven en la necesidad del uso de herramientas de medición que le garanticen información veraz, en este caso indicadores de gestión, los cuales se definen según F. Rodríguez (1991) como: "Los Indicadores de Gestión son expresiones cuantitativas que nos permiten analizar cuan bien se esta administrando la empresa o unidad, en áreas como uso de recursos, cumplimiento del programa y errores de documentos". (p.35).

A este respecto se puede señalar que los indicadores son claves para la correcta administración de los procesos organizacionales, a efecto de este trabajo se investigara el sistema de indicadores requerido para llevar el control de la gestión de adiestramiento, definido según Villegas (1998) como: " Un procedimiento por medio del cual se aumenta la eficiencia en el trabajo así como sus aptitudes y habilidades con el fin de capacitarlo en el mas alto grado para el desempeño de labores especificas". (p.205).

El manejo de indicadores es complejo de allí que algunas empresas solo llevan el control de aquellos procesos que son vitales para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos en algunas áreas, no obstante que cada día se suman más las empresas a la medición de todas sus área de negocio.

Tal como lo considera la empresa Metro de Caracas la cual se ha visto en la necesidad de establecer un control de medición en todas sus áreas, donde no se llevan indicadores de gestión.

Haciendo referencia a esto la presente investigación de indicadores se lleva a cabo en dicha compañía, la cual tiene implantados sistemas de indicadores en sus áreas operativas y de mantenimiento, quedando algunas áreas administrativas entre ellas la Gerencia de Capacitación de Personal sin el control adecuado de algunos de sus procesos y tareas a través de un sistema de indicadores.

Siendo así, en la actualidad esta Gerencia no obtiene una información completa y veraz sobre el resultado de su gestión (proceso de adiestramiento), precisamente por no contar con indicadores que reflejen índices a través de los cuales se determine la eficiencia y eficacia en dicho proceso. Las circunstancias anteriores, influyen en los resultados de la organización dificultando la detección de inconsistencias entre el quehacer de la empresa y sus objetivos prioritarios, además afecta las adecuaciones requeridas en sus procesos internos.

La ausencia de una base en materia de medición, de control o de evaluación de procesos conlleva a la falta de aplicación de indicadores para una gestión más eficiente y comprometida, la cual impide a la gerencia una medición precisa sobre las verdaderas necesidades de adiestramiento y sobre la calidad en función de dicho proceso, y entre otras consecuencias, no se aprovechan la eficiencia en las asignaciones de recursos físicos, humanos y financieros con lo que se lleva a cabo el adiestramiento.

Es por esto, que para dar respuesta a esta problemática, este estudio analizara y determinara indicadores de gestión para el proceso de adiestramiento, respecto a los valores y objetivos de la Gerencia de Capacitación de Personal del Metro de Caracas C.A.

Con respecto a esta problemática se han formulado las siguientes interrogantes:

¿Se podrá establecer Indicadores de Gestión de adiestramiento en la Gerencia de Capacitación del Metro de Caracas C.A.?

¿Cuales son las características de la Gerencia de capacitación del Metro de Caracas C.A tomando en cuenta sus objetivos y misión?

¿Cómo se lleva a cabo el proceso de la gestión de adiestramiento de la Gerencia de Capacitación del Metro de Caracas C.A.?

¿Cómo determinar parámetros de medición del proceso de adiestramiento en la gerencia de capacitación considerando su proceso de ejecución y resultado?

## I.2.- OBJETIVO GENERAL.

- Determinar indicadores de evaluación de gestión del adiestramiento de la Gerencia de Capacitación del Metro de Caracas C.A.

## I.3.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Caracterizar la Gerencia de Capacitación, tomando en cuenta los objetivos y misión de la Compañía Metro de Caracas C.A.
- Analizar el proceso de la gestión de adiestramiento de la Gerencia de Capacitación de la Compañía Metro de Caracas C.A.
- Determinar parámetros de medición del proceso de adiestramiento en la Gerencia de Capacitación de la compañía Metro de Caracas C.A. considerando sus procesos de ejecución y resultado.

## I.4.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

De acuerdo con la opinión de Beltrán (2000): " La medición es fundamental para que podamos conocer la situación real de la organización y poder planificar, orientar y mejorar los recursos hacia todos los niveles de la organización, con el objetivo de gestionar la estrategia hacia la visión y/o misión". (p.10). Con base a este criterio se ha decidido llevar a cabo esta investigación referida a la determinación de indicadores de gestión del proceso de adiestramiento.

El presente estudio es de gran importancia, dado que permite a la compañía Metro de Caracas el mejoramiento y optimización de su proceso de adiestramiento, disponer de un sistema de indicadores que le faciliten la evaluación y control de las tareas coherentes al área de adiestramiento.

Asimismo, será de gran utilidad al fomentar una cultura de medición y control para la empresa en el área de adiestramiento, la cual puede ser tomada como referencia para otras unidades de Recursos Humanos.

Se justifica metodológicamente porque con éste se obtendrán datos estadísticos, recientes y fidedignos sobre la viabilidad de la implantación de los indicadores de gestión de adiestramiento en la compañía antes mencionada, y también presenta su justificación teórica debido a la revisión de una serie teorías y conceptos que permitan basarse para el desarrollo del proyecto.

Para otros estudiantes le servirá de modelo o guía en el desarrollo de trabajos similares en otras organizaciones.

## I.5.- ALCANCES Y LIMITACIONES

El presente caso de estudio, se realizara en la Compañía Metro de Caracas C.A, específicamente en la Gerencia de Capacitación de Personal responsable de la gestión del adiestramiento, determinándose indicadores de gestión que van hacer posibles mediante la comparación y análisis de gestión de ésta gerencia con relación a lo establecido en el ámbito conceptual sobre medición de procesos; considerando la información recopilada y las estadísticas formuladas por la empresa, estableciendo así los indicadores en la Gerencia de Capacitación, sin embargo la misma puede ser utilizada como referencia para establecer Indicadores de Gestión en los demás departamentos que conforman dicha empresa o en las distintas compañías de transporte que deseen implantar sistemas de medición.

En todo trabajo de investigación se encuentran ciertas limitaciones como es la ausencia de datos sobre la evaluación de seguimiento en el puesto de trabajo para analizar de manera efectiva las evaluaciones de los resultados de adiestramiento.

## CAPITULO II.

### MARCO TEÓRICO.

#### II.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION.

En la búsqueda de fuentes de información se encontraron algunos investigadores que han realizado estudios referentes con relación a indicadores.

CEPIS (1981), realizo una investigación que tenia como propósito determinar macro indicadores para gerenciamiento del servicio de aseo en América Latina, elaboraron y recomendaron la aplicación de 18 macro-indicadores para gerenciamiento del servicio de aseo, los cuales son muy útiles como herramientas para la toma de decisiones, además de permitir comparar las eficiencias de los diferentes servicios en América Latina teniendo en cuenta la calidad del servicio prestado y las características de la comunidad beneficiada.

Por su parte el departamento Nacional de Planeación de Santa Fe de Bogotá (1996), en su trabajo de investigación de naturaleza documental titulado "Indicadores de diagnostico, seguimiento de evaluación y resultados. Elementos conceptuales para su definición y aplicación" (p.10). El análisis de estos indicadores permiten definir y precisar las necesidades y prioridades en los diferentes sectores, lo cual, a su vez orienta la asignación de los diversos recursos de inversión. Teniendo en cuenta la importancia de los indicadores, como base de los procesos, se recomienda la utilización de los sistemas de indicadores existentes en la preparación de programas y

proyectos, y establecer un mecanismo que garantice la continua actualización de estos, con base en los resultados y el impacto de las inversiones.

En un trabajo de investigación realizado por J. Rua en Argentina titulado "Indicadores de cumplimiento de la ley por parte de las instituciones de la seguridad pública en la argentina" (1996-2001), se han desarrollado de forma progresiva, partiendo de la operacionalización de relaciones entre datos estadísticos considerados útiles para observar el desempeño de las instituciones de seguridad, policías, servicio penitenciario y poder judicial en la Argentina a lo largo del tiempo. En particular, se ha buscado que, en la medida de lo posible, los indicadores que se construyen para analizar el caso argentino sean compatibles con aquellos que actualmente se generan en otros países, a fin de facilitar la realización de análisis comparativos.

Las fuentes actuales de investigación en materia de administración de recursos humanos, han lanzado la idea de darle cada vez mayor importancia al manejo y adiestramiento del personal.

Por eso desde el punto de vista financiero y según el alcance que tenga nuestra visión hacia el futuro, el personal de una organización puede ser entendido como un mal necesario, un gasto, un factor de competitividad, o una inversión a corto, mediano o largo plazo. Así lo analiza Hoyler (1990), " Considerando el adiestramiento como una inversión, no como un gasto, cuyo precioso regreso es altamente compensador para la organización". (p.460).

De tal forma, que en la administración, según J. Villegas (1998): "Él termino adiestramiento es usado para definir un procedimiento por medio del cual se aumenta la eficiencia en el trabajador así como sus aptitudes y habilidades con el fin de capacitarlo en el más alto grado para el desempeño de labores específicas". (p.205).

De este modo se entiende que el adiestramiento se imparte con el propósito de enseñar técnicas y habilidades específicas para el desempeño de una actividad concreta.

La industria, en general, ha venido asumiendo durante los últimos veinte años, una responsabilidad cada vez mayor en lo relativo a la función de adiestramiento de sus recursos humanos. Si se considera el aporte en cuanto a la aplicación de nuevas tecnologías y la preocupación de las organizaciones, al producir cada vez mayores y más significativos esfuerzos en este campo, se concluye que el crecimiento ha sido espectacular.

Estos indican, que la enseñanza en el trabajo, como es el adiestramiento no se trata de nada nuevo, lo nuevo es realmente su enfoque como política de empresa y como contenido y metodología.

El adiestramiento surge aproximadamente en los años 60, con una necesidad de responder a un mayor nivel profesional desde el punto de vista gerencial y administrativo. A partir de esta fecha comienza a crecer la demanda del mercado por la situación de bonanza que vivía el país, y que no hacía necesario que la gerencia de las empresas se profesionalizaran, no convenía un gerente improvisado que surgiera de ese proceso de evolución por antigüedad o por ser un excelente técnico, sino que las empresas empiezan a ver, fundamentalmente por influencia de la industria petrolera, en ese momento conformada por empresas extranjeras, que para ellos el adiestramiento era algo muy importante ya sea por imitación o por necesidad, poco a poco las empresas del país comienzan en proceso de formación y capacitación de sus recursos a nivel gerencial y supervisorio.

A mediados de siglo el país se presentaba una situación crítica respecto al adiestramiento, debido a la ausencia de una teoría clara y precisa. Es en 1970 con la ley de carrera administrativa cuando se inician los esfuerzos por crear un sistema de

personal científico y articulado con las necesidades del país. Así lo cita La Oficina Central de Personal, (1982): "La oficina central del personal crea el sistema nacional de adiestramiento, para proporcionar una visión integral de adiestramiento en marcado en nuevo contexto, así como también plantear una metodología sobre la cual se sustentan las actividades del mismo en la administración pública".

En el ámbito nacional INCE fundado en 1959, por Dr. Luis Beltrán Prieto Figueroa:

"...Mediante el adiestramiento dirigido, la empresa tiene oportunidad de emplear conocimientos, habilidades y aptitudes que le son útiles a ellas y al empleado mismo. El éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro del personal, lo que se traduce en adiestramiento y desarrollo. Al hacerlo la empresa aumenta su productividad, al paso que el individuo avanza en el dominio del trabajo que le ha sido encomendado".

De este modo se puede concluir que el adiestramiento como proceso orientador a facilitar el aumento de conocimiento de la persona, es indudablemente parte del proceso educativo, de tal manera es oportuno señalar que los especialistas más reconocidos en la materia concuerden totalmente en el señalamiento de que la nueva concepción del adiestramiento va más allá del proceso de aprendizaje, y que se extiende hasta la concepción de la proyección total de la persona en la organización.

## II.2.- RESEÑA HISTORICA DE LA GERENCIA DE CAPACITACION DE PERSONAL

### OBJETIVOS.

- Realizar las investigaciones que permitan la obtención de los insumos validos para el desarrollo integral del Recurso Humano.

- Elaborar el diseño de los planes y programas de formación, actualización y desarrollo que se requieran para la ejecución de las actividades inherentes al Recurso Humano.
- Velar por el cumplimiento de los procesos de la gerencia de acuerdo a los lineamientos establecidos por la empresa.
- Promover actividades, que propicien el intercambio de experiencias en relación con el adiestramiento con otras empresas.

## MISION

Desarrollar planes de capacitación para el Recurso Humano de la empresa.

## VISION

Preparar el Recurso Humano de la organización con altos niveles de formación, actualización y desarrollo que sean reconocidos por su calidad en el servicio que prestan y adiestrando al personal de otras organizaciones en la búsqueda de recursos adicionales.

## FUNCIONES

- Diagnosticar, planificar, coordinar y ejecutar los planes, programas y material didáctico para la formación, capacitación y motivación, dirigidos al Recurso Humano de la Compañía Metro de Caracas y entes externos, tomando en cuenta la tecnología de punta.
- Promover y coordinar la realización de eventos tales como jornadas, talleres, charlas, reuniones y otros, así como convenios, acuerdos y otras actividades y mecanismos de apoyo.

- Realizar en forma constante el proceso de detección de necesidades de adiestramiento para la implementación de los programas dirigidos al desarrollo integral de nuestro Recurso Humano.
- Asesora y prestar el apoyo técnico a organizaciones externas.
- Coordinar la realización de actividades y/o eventos que por su naturaleza requieren de contratación externa.
- Establecer conjuntamente con la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos los contactos para organismos nacionales e internacionales para el intercambio tecnológico en el área de adiestramiento.
- Impartir la actualización, el desarrollo y la formación profesional a todo nuestro Recurso Humano y controlar el desarrollo de los programas.

#### PREMISAS:

- Ser agente de transformaciones.
- El Recurso Humano es fundamental en el mejoramiento de la productividad.
- Enfoque sistémico es el eje para la concepción de sus acciones.
- Estar vinculados a las políticas de Recursos Humanos en la empresa y al sistema educativo.
- Atender las necesidades de desarrollo del personal tomando en cuenta la prioridad de la organización.
- Orientar los recursos al mejoramiento de las aptitudes y actitudes como determinantes, en el cambio de conducta del trabajo.
- Adiestramiento bajo el criterio de excelencia.
- La revisión constante y permanente del conocimiento es principio esencial para el mejoramiento.
- Atención integral del individuo.
- La tecnología de punta es determinante para el desarrollo de los programas de adiestramiento.

- Considerara el intercambio de los servicios de adiestramiento con otros organismos a fin de fortalecer los programas internos de la empresa.
- Vinculación permanente con el área de Recursos Humanos para garantizar el desarrollo de carrera y cuadros de remplazo.

## ACTIVIDADES

Son las actividades que tiene por objeto satisfacer las necesidades de formación, actualización, desarrollo y asesoría da la Compañía Metro de Caracas.

1. FORMACION: Son actividades de adiestramiento al puesto de trabajo, para garantizar que los trabajadores tengan los conocimientos, habilidades y destrezas, necesarias y suficientes para comprender y ejecutar las tareas de su puesto de trabajo.
2. ACTUALIZACION: Son aquellas actividades de adiestramiento, que tienen como objetivo:
  - Refrescar los conocimientos de los procedimientos del puesto del puesto de trabajo cuyo uso es poco frecuente o que en su ejecución presenta desviaciones de aplicación.
  - Actualizar al personal de los cambios que experimentan los procesos de la empresa.
  - Renovar los conocimientos sobre las normas de higiene y seguridad industrial, riesgos del puesto de trabajo y actividades preventivas de accidentes.
  - Reforzar los valores que identifican a la Compañía Metro de Caracas y a la actualización del personal.
3. DESARROLLO: Son aquellas actividades de adiestramiento que permiten ampliar y profundizar los conocimientos del personal tanto en sus área de trabajo como en otras áreas, para mejorar su desempeño o planificar su carrera dentro de la empresa.

4. ASESORIA: Son aquellas actividades que permiten detectar necesidades organizacionales dando las orientaciones y posibles soluciones.

## II.3.- BASES TEORICAS

### II.3.1.- INDICADORES

Como se ha mencionado, para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar una serie de indicadores, el cual para Beltrán (2000): "Un indicador se define como una medición cualitativa y cuantitativa de variables o condiciones determinadas, a través de la cual es posible entender o explicar una realidad o un fenómeno en particular y su evolución en el tiempo".(p.25 ).

Esta definición parte de reconocer que los procesos y sus relaciones son cambiantes en el tiempo y que es posible observarlos y determinar su evolución. También podríamos decir que son herramientas útiles para la planeación y la gestión en general.

En tal sentido J. Rúa (1996-2001) señala: "Un indicador es un estándar utilizado para medir el progreso y los logros de un proyecto. Se utiliza para hacer el seguimiento y la evaluación de un proyecto". (p.12).

Se refiere a que son herramientas de gran utilidad para evaluar donde estamos y hacia donde vamos respecto a los valores y objetivos de un proyecto y para evaluar programas específicos y determinar su influencia.

Para observar todas estas tendencias de cambios debe existir un sistema de control de gestión el cual tiene como objetivo según Beltrán (2000): "El de facilitar a los administradores con responsabilidad de planeación y control de cada grupo

operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a estos autoevaluar su gestión y tomar correctivos del caso".

### II.3.1.1.- INDICADORES DE GESTION

De todos los enfoques sobre el concepto de indicadores de gestión, el que ha demostrado mayor utilidad para esta investigación es el que define según Beltrán (2000) como:

" Los indicadores de gestión por su parte, se entiende como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones o preventivas según el caso".

En otras palabras es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas.

Sin embargo existen otras definiciones que pueden ser utilizadas como marco de referencia, así lo señala Rodríguez (1991): "Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que nos permiten analizar cuan bien se esta administrando la empresa o unidad, en áreas como uso de recursos (eficiencia), cumplimiento de programas (efectividad),y errores de documento (calidad)".

En el desarrollo de los indicadores de gestión se deben identificar las necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores de gestión, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas,

asimismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante el proceso de evaluación.

Cada indicador de gestión debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Medible:** El indicador debe ser medible. Esto significa que las características descritas deben ser cuantificables en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlables:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificando. Los indicadores de gestión están relacionados con los métodos que nos permiten administrar realmente un proceso.

El establecer indicadores de gestión es parte fundamental en el mejoramiento de la calidad tanto dentro como fuera de la organización, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas, según la naturaleza y el manejo del mismo, logrando así el nivel óptimo al cual debemos llegar en un futuro no muy lejano para beneficio de los usuarios y la compañía en general.

### II.3.1.2.- TIPOS DE INDICADORES.

Según la Agencia Canadienses establece algunos tipos de indicadores como son:

**Indicadores Cuantitativos:** Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades; como por ejemplo: el número de mujeres propietarias de maquinas de coser en una comunidad.

**Indicadores Cualitativos:** Son los que se refieren a cualidades. Se tratan de aspectos que no son cuantificables directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicios por parte de la gente sobre algo; como por ejemplo la confianza que tengan las mujeres en su maquina de coser como instrumento de independendencia económica.

**Indicadores de Eficiencia:** Mide el nivel de ejecución del proceso, se concentra en el cómo se hicieron las cosas y mide el rendimiento de los recursos utilizados en un proceso. Tienen que ver con la productividad.

**Indicadores de Efectividad:** Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado. Mide el logro de los resultados propuestos.

**Indicadores de Eficacia:** Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos.

**Indicadores de Cumplimiento:** Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de las tareas. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los métodos que nos indican los grados de consecución de tareas y/o trabajo.

**Indicadores de Evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejorar.

**Indicadores de Diagnóstico:** "Son la base para la planificación del desarrollo, pues permite establecer el nivel de calidad de vida de una población dada en un momento determinado". Por lo tanto su diseño se basa en el concepto de desarrollo y su

definición deberá permitir identificar la situación social y económica de la población y el territorio determinado.

**Indicadores de Seguimiento:** Son aquellos que aportan información relacionada con el comportamiento de las variables que interviene en dicha ejecución. Estos indicadores deberán medir la eficiencia y eficacia, de tal manera que sea posible introducir cambios durante el proceso de ejecución.

**Indicadores de Calidad:** Este indicador relaciona las características de los bienes o servicio producidos por el proyecto, en términos de calidad, de acuerdo con la aceptación por parte de los usuarios.

**Indicadores de Impacto:** Este mide la contribución del proyecto al cambio en los indicadores de diagnóstico, como resultado de sus operaciones.

### II.3.1.3- RAZONES PARA MEDIR INDICADORES DE GESTION

La evaluación cuantitativa y cualitativa del desempeño, conlleva al compromiso de todos los involucrados en la generación del servicio o producto que ofrece su respectiva organización o unidad, y permite detectar inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios.

Lograr una gestión más eficiente comprometida con los resultados implica transformaciones importantes en el funcionamiento de las organizaciones. Requiere, entre otras cosas, desarrollar liderazgo que impulsen al cambio, incorporar técnicas modernas de gestión, establecer metas medibles de desempeño, todo ello dentro de un marco de participación y compromiso para obtener así una mejor calidad en una gestión.

Una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad, es la medición y evaluación del servicio o producto que provee cada unidad u organización, a través de un conjunto de indicadores claves.

Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitara mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionara una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de los funcionarios implicados en su implementación.

#### I.3.1.4.- REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS INDICADORES DE GESTION

El proceso por el cual se obtiene los indicadores de gestión determina de manera importante su legitimidad y aplicabilidad. Dicho proceso debe garantizar que los indicadores resultantes satisfagan los requisitos de validez, confiabilidad y mínimo de costos. El desarrollo de indicadores de gestión debe ser abordado con criterios técnicos y en un ambiente de amplia participación.

Para Beltrán (2000) los requisitos básicos que deben cumplir los indicadores de gestión son los siguientes:

- ✓ La pertinencia, esto es, deben referirse a los procesos y productos esenciales de la institución, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales.
- ✓ Las actividades o prestaciones que se escojan para ser medidas deben ser comparables en términos de calidad, costo y usuarios a quienes van dirigidas.
- ✓ Los indicadores deben ser independientes y responder a las acciones desarrolladas por la institución. Se debe evitar usar indicadores que puedan estar condicionados en

sus resultados por factores externos, tales como la situación general del país, o la actividad conexas de terceros, sean estos públicos o privados.

- ✓ Los indicadores deben tomar en cuenta las situaciones externas, para sugerir indicadores específicos por cada elemento espacialmente cuando sus resultados sean demasiado divergentes con los otros.
- ✓ La información que sirva de base para la elaboración de indicadores de gestión debe ser recolectada a un costo razonable y con la garantía de confiabilidad necesaria, vale decir que los resultados deben ser independientes de quien efectúe la medición.
- ✓ Los indicadores deben ser generados en un medio participativo, que involucre en el proceso de elaboración a todos los autores relevantes (funcionarios, directivos, autoridades, usuarios), como una forma de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con las metas e indicadores resultantes.
- ✓ Finalmente, respecto al número y cantidades de los indicadores, en un sistema de evaluación de gestión, hay que tener en cuenta que siempre debe existir un balance entre los requisitos de claridad y de comprensibilidad.

Los indicadores deben cumplir los aspectos más significativos de la gestión, privilegiando los principales objetivos de la organización, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes lo van a usar.

La medición de indicadores de gestión esta destinada a dar cuenta de la actividad, productividad y calidad del servicio que presenta el conjunto de cada una de las unidades, instituciones u organizaciones.

### II.3.1.5.- VENTAJAS DE LOS INDICADORES DE GESTION:

Quizás la ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción de la angustia y la subjetividad, con el consecuente

incremento de la efectividad de las organizaciones y el bienestar de todos los trabajadores. El siguiente es un listado general de ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión que las señala Beltrán (2000) como:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Impulsar la eficiencia, y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de herramientas de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.

### II.3.1.6.- TECNICAS PARA ELABORAR INDICADORES

Las técnicas para elaborar indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo según Rodríguez (1991) es el siguiente:

**Paso 1:** Definir los atributos importantes. Mediante el uso de un diagrama de afinidad que obtenga el mayor número de ideas acerca de indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo según sea el caso. Asimismo

los atributos más importantes que debe tener el indicador. Luego por consenso se seleccione los más apropiado.

**Paso 2:** Evaluar si los indicadores tienen las características deseadas, es decir; que sean medibles, entendibles y controlables.

**Paso 3:** Compara contra el conjunto de indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados.

### II.3.1.7.- COMO SE CONSTRUYEN LOS INDICADORES DE GESTIÓN

La medición de la gestión global de una organización requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que abarquen, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones, las dimensiones de economía (manejo adecuado de los recursos financieros), eficacia (logro de los objetivos institucionales), eficiencia (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos) y calidad del servicio (satisfacción de los requerimientos de los usuarios).

Siempre debe considerar las cambiantes condiciones de la empresa y del entorno, de modo de hacer comparables los datos de los periodos obtenidos. La experiencia acumulada en esta materia sugiere tres posibles bases de comparación, las cuales no son excluyentes entre sí como lo establece Rodríguez (1991):

- ✓ Con respecto a la calidad de la gestión de la compañía en los años anteriores.

Es recomendable medir y comparar los valores absolutos de cada variable, como por ejemplo, la productividad, en lugar de comparar los porcentajes de aumento de esos mismos valores. Mientras mejor es el desempeño de una

institución, resulta más difícil o más caro conseguir iguales incrementos porcentuales de incremento.

- ✓ Con respecto a la calidad de la gestión de organizaciones similares o comparables.

Si no existen organizaciones exactamente comparables, es necesario buscar similitudes con otras instituciones en otros sectores o bien distribuir esta comparación por áreas o procesos específicos, atención al usuario, adquisición de bienes y servicios, pago de beneficios.

- ✓ Con respecto a lo que fue planeado o presupuestado para un periodo determinado.

Esto es, si las condiciones externas, imperantes al momento de la planificación, se modifican en un modo relevante durante el periodo en estudio, habrá que introducir las correcciones pertinentes en el análisis de la información.

### II.3.1.8- INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE PARA EVALUAR LA GESTIÓN

Además de las definiciones estratégicas, la medición de indicadores de gestión esta condicionada por la capacidad de la organización en generar la información necesaria y de elaborar los indicadores, con niveles adecuados de calidad, certeza y confiabilidad.

Es obviamente necesario determinar la calidad y cantidad de información que será necesario procesar para evaluar la gestión. El levantamiento de la información es crucial para la construcción de indicadores, por lo que su disponibilidad debe ser explícita al momento de formularlos.

### II.3.1.9- LO QUE SE PUEDE MEDIR CON ESOS INDICADORES

La medición es fundamental para que podamos conocer la situación real de la organización y poder planificar, orientar y mejorar los recursos hacia todos los niveles de la organización, con el objetivo de gestionar la estrategia hacia la visión y/o misión. Todo lo que podamos medir nos sirve estadísticamente para poder mejorar. Pero hay que evitar a toda costa medir todo lo posible. Por eso de medir excesivamente es tan perjudicial como no medir nada.

### II.3.2.- ADIESTRAMIENTO.

Una de las definiciones más claras del adiestramiento y para el estudio de esta investigación se tomo como referencia la definición de Villegas (1998) "Que establece el termino de adiestramiento como un procedimiento por medio del cual se aumenta la eficiencia en los trabajadores así como sus aptitudes y habilidades con el fin de capacitarlo en el más alto grado para el desempeño de labores especificas".

De este modo se entiende que el adiestramiento se imparte con el propósito de enseñar técnicas y habilidades especificas para el desempeño de una actividad completa, logrando un cambio en el comportamiento humano de los individuos.

Para la presente investigación se tomo parte, como referencia bibliográfica lo expuesto por el autor Chiavenato (2000), con relación a su proceso de entrenamiento debido a que no se encontró libros como tal que pudieran expresar en forma clara y de manera completa un proceso de adiestramiento, a su vez realizando las correcciones pertinentes al adiestramiento laboral.

## II.3.2.1- DETECCION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO

Una vez que el hombre se incorpora a una empresa, se encuentra en una situación de competitividad donde su desarrollo es útil para el desempeño de su trabajo, el cual nunca es suficiente, por eso necesita seguir aprendiendo y desarrollándose no solo como trabajador sino también en el ámbito personal.

El ambiente donde se desarrolla el trabajador le exige ciertos conocimientos, habilidades y destrezas específicas que usualmente no poseen en su totalidad, debido a que su enseñanza formal solo ha adquirido una base general de conocimientos, que no pueden pretenderse que satisfagan completamente las exigencias del trabajo.

La capacitación necesaria la recibirá el hombre en el trabajo, es lo que se llama comúnmente adiestramiento en el trabajo. Este tipo de aprendizaje impartido es una responsabilidad del supervisor, el cual tiene por objeto permitir mejorar o reforzar los conocimientos adquiridos por el trabajador durante su desempeño, para garantizar un determinado nivel de actuación. Dicha capacitación requerida depende fundamentalmente de que el trabajador tenga o no tenga experiencia previa en el cargo que va desempeñar.

Al momento de establecer un programa de adiestramiento se comienza por la primera etapa que es la determinación de necesidades la cual puede efectuarse según Chiavenato en tres niveles de análisis:

1. **Análisis Organizacional:** Consiste en determinar en donde deberá hacerse énfasis el entrenamiento. En este sentido deber verificar todos los valores (planes, fuerza laboral, eficiencia

organizacional, clima organizacional), capaces de evaluar los costos implicados y los beneficios esperados del entrenamiento.

2. **Análisis de lo Recursos Humanos:** El análisis de los recursos humanos procura verificar si los recursos humanos son suficientes, cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización.

3. **Análisis de la Operaciones y Tareas:** Son estudios definidos para determinar que tipo de comportamiento deben adoptar los empleados para desempeñar con eficiencia las funciones de sus cargos. (p.p 564)

La determinación de necesidades de adiestramiento señalará las áreas o distintos departamentos donde se requiera y la calidad de tal adiestramiento, las cuales deben ser detectadas e informadas por los supervisores, proporcionando su máxima utilidad, así lo señala F. Gómez (1989), cuando se trata de:

- a) Mejorar la eficiencia y la productividad.
- b) Promociones y transferencias de personal.
- c) Incorporación de nuevos equipos.
- d) Adopción de nuevas tecnologías. (p.7-6)

En general, todo el personal necesita adiestramiento constante, para su autodesarrollo y mejoramiento; desde el más humilde, hasta el más destacado ejecutivo o director. De lo contrario, el solo transcurso del tiempo, daría origen al antiguamiento de los conocimientos y habilidades de todos los trabajadores por igual, quedando así la empresa en condiciones de desventaja

También podemos tomar como referencia para esta investigación lo expuesto por Chiavenato (2000) respecto al entrenamiento, al momento de detectar necesidades de adiestramiento:

Además de la determinación de necesidades de adiestramiento, existen algunos indicadores de necesidades de entrenamiento, estos sirven para identificar eventos que provocan futuras necesidades de capacitación( indicadores a priori) o problemas comunes de entrenamiento ya existentes( indicadores a posteriori).

**Los indicadores a priori:** De acuerdo a Chiavenato (2000): " Son los eventos, que si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación, fácilmente previsibles"(p.p. 569).

Estos indicadores son los siguientes:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimientos de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Modernización de maquinarias y equipos( nueva tecnología)
- Comercialización y producción de nuevos productos o servicios.

**Indicadores a posteriori:** Surgen como producto de las necesidades de capacitación no atendidas y sirven como diagnostico de capacitación, estos son:

- Problemas de producción.
- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.

- Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- Gastos excesivos en el mantenimiento de las máquinas.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Problemas de personal.
- Relaciones deficientes entre el personal de la organización.
- Numero excesivo de quejas.
- Poco, o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Faltas y destituciones en demasía.
- Errores en la ejecución de ordenes.
- Dificultades en la obtención de buenos elementos. (p.p 569).

Estos indicadores también se pueden presentar de la manera siguiente (véase en el cuadro 1).

Mientras se detecten las necesidades de manera precisa durante cualquiera de las dos etapas descrita anteriormente y en el cuadro, las probabilidades de un buen proyecto de capacitación, con un elevado porcentaje serán más efectivas. Que cuando se trabaja sobre necesidades no determinadas de manera precisa.

**Cuadro 1.**

**DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO.**

<b>Indicadores de necesidad de Adiestramiento</b>	<b>Modo de localizar el problema.</b>
Inhabilidad para cumplir metas de producción, cuotas, programas, plazos, etc.	Averiguar donde hay estancamientos. Comparar la producción del trabajador, estudiar trabajos pendientes, examinar programas de trabajo y cantidad de sobre tiempo.

Alto costo de unidad de producción.	Comparar gastos por unidad de producción. Comparar gastos por unidad de operación.
Daños al equipo(alto costo de conservación.)	Estudiar el costo de reparaciones y de reemplazo de equipos. Anotar tiempo de utilidad de las máquinas. Examinar el volumen de trabajo del personal de conservación.
Resultados deficientes en seguridad.	Comparar el número de accidentes: el índice de frecuencia ; el índice de gravedad. Estudiar los tipos de accidente.
Ensanche o reducción.	Determinar el número de trabajadores adicionales necesarios. Determinar la cantidad de trabajadores que serán transferidos o promovidos.
Nuevos equipos y manejos de los mismo.	Comparar la habilidad necesaria para su manejo, con la habilidad de los trabajadores actuales.
Productos, operaciones o procedimientos nuevos.	Estudiar informes. Consultar las oficinas y dependencias competentes.
Quejas y reclamos numerosos	Estudiar el tipo de quejas. Determinar los motivos que dan origen a las quejas. Examinar cada queja cuidadosamente.
Calidad deficiente de productos y servicios.	Examinar los reclamos de los clientes. Estudiar los informes de inspección. Considerar la cantidad de trabajos rehechos y de desperdicios.
Alta frecuencia de errores ; desperdicios excesivos de materiales.	Estudiar el origen de los errores. Estudiar las razones que determinaron, el desperdicio excesivo de materiales.
Dificultad para encontrar personas calificadas para promociones dentro de la empresa.	Estudiar requisitos para promociones. Investigar lo relativo a jubilaciones. Determinar necesidades de substitutos.

Fuente : Vanessa Espinosa

Para que el trabajador reciba una capacitación adecuada dependiendo del cargo que desempeñe dentro de la organización, se puede establecer un programa de adiestramiento dependiendo de las necesidades que surjan en el desempeño del cargo.

Antes de emprender cualquier Programa de Adiestramiento, debe hacerse una revisión o detección de las necesidades; para luego basándose en estos requerimientos elaborar un programa definido, diseñándolo de la forma más apropiada para no desperdiciar recursos, tiempo y esfuerzos.

### II.3.2.2.- PROGRAMACIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL ADIESTRAMIENTO.

El programa de adiestramiento es uno de los aspectos más importantes en el desarrollo del personal, el cual es definido por J. Villegas (1998) como: "En la elaboración de un programa de adiestramiento, su función principal consiste en determinar las necesidades futuras de la empresa y establecer los lineamientos para atender el desarrollo de esa fuerza de trabajo". (p.208).

En la elaboración de cualquier programa de adiestramiento de personal debe privar la idea clara de mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas del personal, hasta un nivel óptimo; de manera que puedan desempeñar sus cargos con el máximo de rendimiento, productividad, seguridad y eficiencia, es decir, en forma económica y rentable para la empresa.

Estos objetivos se pueden conseguir satisfactoriamente, adiestrando al personal en sus mismos puestos de trabajo; proporcionándole información complementaria, para que adquieran nuevos conocimientos y habilidades, o para que perfeccionen lo que tengan; de modo, que no solo desempeñen sus trabajos actuales en forma más satisfactoria, sino que se preparen y califiquen para sus promociones a otros cargos de mayor categoría y remuneración.

Una vez que se hubieren constatado las necesidades de adiestramiento y de quienes lo necesitan; se pasara a escoger a quienes lo van a impartir; cuales van a ser los contenidos de los programas de cada curso; sus extensiones y en que tiempo.

Por lo general, las empresas que cuentan con programas de adiestramiento de personal bien diseñados, los orientan hacia categorías bien definidas, como lo señala F. Gómez (1989) las cuales se dividen en:

- Personal Supervisorio.
- Personal Ejecutivo.
- Personal Directivo. (p.7-8)

Cualquiera que sea la magnitud del programa de adiestramiento, que diseñe o aporte la empresa; requerirá de un personal idóneo para su administración y seguimiento. La escogencia de un instructor capacitado y apropiado es fundamental, para el buen éxito de cualquier programa de adiestramiento de personal.

El supervisor debe considerar la misión del empleado, sus antecedentes y la situación operacional para determinar que clase de adiestramiento debe recibir el mismo. Con el fin de mantener la seguridad, al empleado se le debe enseñar únicamente aquellas técnicas que necesita conocer.

La finalidad del adiestramiento es proporcionar al empleado el conocimiento general y las destrezas especiales que necesita para llevar a cabo eficazmente y sin riesgos las tareas que se le asignan.. El adiestramiento del empleado alcanza su valor máximo cuando este individuo comprende y acepta los principios básicos de la actividad han sido explicados, comprendidos y aceptados por el empleado. Una vez que se ha logrado esto, el empleado puede continuar desarrollándose y perfeccionándose mediante la experiencia.

Para que una empresa pueda instalar un programa de adiestramiento, debe contar con una serie de factores básicos tales como los establece J. Villegas (1998):

1. Mantener una auditoria de las necesidades de adiestramiento de la organización.
2. Desarrollar un cuerpo de políticas y procedimientos consistentes con los fines de la organización.
3. Preparar objetivos específicos del adiestramiento y hacerlos del conocimiento del personal.
4. Preparar un presupuesto adecuado y evaluar los resultados que se obtienen del mismo.
5. Investigar en el campo del adiestramiento para introducir la metodología más moderna.
6. Planificar la modernización y desarrollo del propio personal responsable de la conducción del adiestramiento de la empresa.
7. Proveer instalaciones y equipos adecuados con las necesidades y los planes.
8. Establecer mecanismos eficaces para evaluar los resultados del programa de adiestramiento. (p.217).

Todo programa de entrenamiento como lo señala Chiavenato (2000), exige una planeación, la cual es una consecuencia del diagnóstico de las necesidades de entrenamiento, donde se deben incluir los siguientes aspectos:

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
2. Definición clara de los objetivos de entrenamiento.
3. División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
4. Determinación del contenido del entrenamiento.
5. Elección de los métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible.

6. Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales y manuales.
7. Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va hacer entrenado considerando:
  - Numero de personas.
  - Disponibilidad de tiempo.
  - Grado de habilidad, conocimiento y tipo de actitudes.
  - Características personales del comportamiento.
8. Lugar donde se efectuara en entrenamiento, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
9. Epoca o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión mas propicia.
10. Cálculo de la relación costo beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieren ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.(p.p 570)

### II.3.2.3.- EJECUCION DEL PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO

Es la tercera etapa del proceso de entrenamiento como lo establece Chiavenato (2000), después del diagnostico de necesidades y la programación del entrenamiento, el siguiente paso es la ejecución. La ejecución del entrenamiento depende de los siguientes factores:

**1. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización:** La decisión de establecer programas de entrenamiento depende de la necesidad de mejorar el desempeño de los empleados. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

**2. Calidad del material de entrenamiento presentado:** El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

**3. Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa:** El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Es necesario que el personal tenga espíritu de cooperación y que los dirigentes den su apoyo, ya que los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa.

**4. Calidad y preparación de los instructores:** El éxito de la ejecución dependerá del interés, del esfuerzo y el entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de estos, quienes deberán reunir ciertas cualidades personales y profesionales.

**5. Calidad de los aprendices:** Los mejores resultados se obtienen de una selección adecuada de los aprendices, en función

de la forma y el contenido del programa y de los objetivos del entrenamiento, para que se llegue a disponer de un grupo homogéneo de personas. (p.p 578).

#### II.3.2.4.- EVALUACION DEL PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO.

Cada vez que se ejecuta un programa de adiestramiento, es de vital importancia realizar evaluaciones de la eficacia del mismo, la cual es definida por J. Villegas (1998) como: "La evaluación del adiestramiento, es un procedimiento mediante el cual se logra determinar el alcancen y la efectividad del adiestramiento y sus resultados mediatos e inmediato, en el desarrollo del trabajo, en función de una actividad específica". (p. 228).

La evaluación forma parte de la planificación del adiestramiento. Los mismos datos que demuestran que existe la necesidad de adiestramiento, son los que se utilizan en el proceso de evaluación a lo largo y al final del programa. Estos datos comprenden factores tales como el número de personas involucradas en el proceso, el número de pericias empleadas, los niveles de competencia requerida y los resultados que se obtiene en cualquiera de los casos.

La evaluación también se realiza durante el aprendizaje, mediante sistemas de obtención de información que forman parte integral del proceso de enseñanza así pues al final de cada periodo de aprendizaje, es indispensable evaluar las habilidades de cada practicante para realizar todas las tareas para la que ha estado preparado. Este mecanismo de evaluación debe suministrar información sobre los materiales que se utilizan en el empleo, la adaptación del ambiente de trabajo, y realizar las tareas típicas del empleo en forma satisfactoria.

Según Chiavenato (2000), las evaluaciones del entrenamiento deben considerar dos aspectos tales como:

1. Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa. (p.579).

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de entrenamiento empleadas son efectivas.

## II.4.- DEFINICION DE TERMINOS.

**INDICADORES:** Es un estándar para medir el progreso y los logros de un proyecto.

**INDICADORES DE GÉNERO:** Son indicadores que detectan los cambios relacionados con el género. Su valor reside en medir si se logra una igualdad entre los géneros.

**INDICES:** Valor numérico producto de calcular la formula matemática del indicador para los diferentes periodos.

**PRODUCTIVIDAD:** Se define como la relación que existe entre la producción, y los recursos empleados.

**EFICIENCIA:** Utilizar el mínimo de recursos (personal, tiempo, insumos) y aprovechar al máximo la capacidad instalada.

**EFICACIA:** Es la capacidad de satisfacer una necesidad, logrando las metas propuestas.

**ADiestRAMIENTO:** Es el proceso de lograr un cambio en el comportamiento humano de un individuo, suministrando conocimientos para satisfacer las metas de la organización.

**DESARROLLO:** Proceso de crecimiento mediante el cual una organización aumenta el número de o moderniza sus actividades.

**EDUCACION:** Involucra el aumento de conocimientos generales a que puede ser sometido el trabajador, con el fin de adaptarlo al medio en el que debe desempeñarse mediante un proceso de aprendizaje.

**APTITUDES:** Conjunto de condiciones positivas existentes en el individuo para un optimo desarrollo del rendimiento académico.

**EFFECTIVIDAD:** Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuestos.

**CONTROL DE GESTIÓN:** Es un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros productivos, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente par transformarlos y eficaz para canalizarlos.

**ENTRENAMIENTO DICTADO:** Son las horas de entrenamiento dictadas por el centro de entrenamiento de acuerdo a lo programado.

## II.5.- MARCO NORMATIVO

Las bases legales que sustentan la investigación "Determinar Indicadores de Gestión de adiestramiento en la Gerencia de Capacitación de personal de la Compañía Metro de Caracas" son:

Ley de la Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, según de la Gaceta Oficial N° 37.347 del 17 de Diciembre de 2001.

En su artículo 37:

" Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos; para el funcionamiento del sistema de control interno"

Este artículo establece que cada entidad del sector público, esta en la obligación de establecer instrumentos o métodos específicos de medición y control que le garantice el buen funcionamiento interno de dicha entidad.

Artículo 39: " Los gerentes, jefes o autoridades administrativas de cada departamento, sección o cuadro organizativo específico deberá ejercer vigilancia sobre el cumplimiento de las normas constitucionales y legales, de los planes y políticas, y de los instrumentos de control interno a que se refiere el artículo 35 de esta Ley, sobre las operaciones y actividades realizadas por las unidades administrativas y servidores de las mismas, bajo su directa supervisión".

Artículo 41: " Las unidades de auditoría interna en el ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorías, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de todo tipo y de cualquier naturaleza en el ente sujeto a su control, para verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de sus operaciones, así como para evaluar el cumplimiento y los resultados de los planes y de las acciones administrativas, la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de su gestión".

Artículo 46: " La Contraloría General de la República y los demás órganos del control fiscal externo, en el ámbito de sus competencias, podrán realizar auditorias, inspecciones, fiscalizaciones, exámenes, estudios, análisis e investigaciones de todo tipo y de cualquier naturaleza en los entes u organismos sujetos a su control, para verificar la legalidad, exactitud, sinceridad y corrección de sus operaciones, así como para evaluar el cumplimiento y los resultados de las políticas y de las acciones administrativas, la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de su gestión".

Estos artículos indican que tanto la Contraloría General de la República y los demás órganos del control fiscal externo, como los gerentes y administradores de cada departamento y las unidades sujetas a su control, están en todo su derecho de vigilar y a su vez realizar auditorias, inspecciones, estudios de todos sus planes políticas e instrumentos de control interno, con el fin de evaluar su cumplimiento y los resultados de la gestión.

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### III.1.- NIVEL DE INVESTIGACIÓN:

Como lo señala Tamayo y Tamayo, Mario, 1995:

" Para toda investigación es de importancia fundamental que los hechos y relaciones que establece, los resultados obtenidos o nuevos conocimientos tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad. Para ello plantea una metodología o procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo significativo de los hechos fenómenos hacia los cuales esta encaminado el interés de la investigación. Científicamente la metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología de la investigación nos presenta los métodos y técnicas para realizarla". (P.p.113).

La naturaleza del estudio se ubico dentro de la modalidad de un nivel de investigación de tipo descriptivo, el cual es definido según Sabino (1987) como:

“La investigación descriptiva se propone conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. No se ocupan, pues, de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o modelo definido previamente". (P.p.89).

Es por tal razón de acuerdo a los objetivos planteados, la investigación fue de tipo descriptivo, puesto que se plantea una situación particular en un contexto dado, es decir, se analizan los Indicadores de Gestión de Adiestramiento en la Gerencia de Capacitación de Personal de la Compañía Metro de Caracas.

## III.2.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se da bajo en diseño de campo, por que el sistema de recopilación de datos se realizo por medio de un cuestionario aplicado al personal que labora en La gerencia de Capacitación de personal del Metro de Caracas y fueron aplicados en el sitio donde se presenta el fenómeno.

Se pude definir de campo según Balestrini (1997) como: "...Una relativa y determinada área de estudio a través de las cuales los datos se recogen de manera directa de la realidad en su ambiente natural". (p.126).

## III.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población del presente estudio estuvo conformada por el total de los empleados y empleadas que laboran en la Gerencia De Capacitación de Personal del Metro de Caracas C.A. Esto fue dado en virtud de obtener la mayor el mayor grado de confiabilidad ya que se trata de una población finita la cual es definida según tal:

Según la Universidad Nacional Abierta, 1984: " La población son todas las unidades de investigación que seleccionamos de acuerdo con la naturaleza de un problema, para generalizar hasta ella los datos recolectados". (P.p.272).

Por tal razón para el estudio de la población se tomo como referencia el censo, el cual nos permite conocer los resultados de manera más optima, ya que la población objeto de estudio presenta las siguientes características finita y pequeña, donde se encuentra constituida por un número determinado de elementos.

La presente investigación se trabaja con la población total, integrada por el personal que trabaja en la Gerencia de Capacitación de Personal, la cual fue evaluada

al nivel de Procedimientos y el Personal Operario de Servicio de trenes fue evaluada al nivel de resultados.

**Cuadro 2**

Población Total

Personal Gerencia de Capacitación	21	Personas
Personal Operativo de Trenes	<u>40</u>	Personas
TOTAL.....	61	Personas.

Obedeciendo a razones muestrales constituyendo así como un censo

**Cuadro 3**

**Operacionalización de las Variables.**

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS # 1	ITEMS # 2
INDICADORES DE GESTION DE ADIESTRAMIENTO	Los Indicadores de Gestión están relacionados con administrara y/o establecer objetivos organizacionales y acciones para medir las tareas planificadas.	1. Determinación de las necesidades de adiestramiento	- Análisis Organizacional.	1-2-3-4-5 6-7-8 9.	
			- Análisis de los RRHH.		
			- Análisis de las Operaciones y Tareas.		
			- Participación.		
		2. Programación y Planificación del adiestramiento	- Detección	10. 11. 12. 13. 14-15. 16-17. 18-19	
			- Calidad.		
			- Conformidad.		
			- Causa de la necesidad de adiestramiento.		
			- Satisfacer esa necesidad		
			- Instructor.		
			- Tiempo disponible.		
		3. Ejecución del programa de adiestramiento	- Objetivos y contenidos.	20. 21. 22-23.	
			- Materiales y lugares.		
			- Comunicación y resultado		
			- Programación.		
			- Gerentes y Directivos.		
4. Evaluación del programa de adiestramiento	- Resultados.	24. 25-26 27-28			
	- Instructores.				
	- Contenido y conocimiento.				
	- Recursos.				
	- Comportamiento.				
	- Evaluación y seguimiento.				
- Conocimiento.	12-15				
- Consecución de las metas.		13 14			

### III.4.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

La metodología para la recolección de datos consiste en elegir y aplicar un instrumento de medición que facilite realizar las descripciones y emitir juicios acerca de los resultados obtenidos para relacionarlos con los objetivos planteados; así como analizar los recursos humanos, métodos, técnicas y todos los factores esenciales que indican el buen funcionamiento del proceso.

El instrumento se aplicara en forma personal a toda la población y este debe ser valido y confiable.

Sampieri, Hernández y, otros, 1991 plantean:

“La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce igual resultado". (P.p.242-243).

### III.5.- TÉCNICA DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

Una vez aplicados los cuestionarios a la población seleccionada se procedió a la elaboración de una matriz de datos en donde se transcribieron las alternativas de respuesta emitidas por los sujetos de estudios en cada uno de los ítems. Luego los datos fueron procesados a través de un programa estadístico SPSS, a objeto de determinar las frecuencias relativas y absolutas para cada ítems.

Una vez efectuado el procedimiento anterior se efectuó la presentación de los resultados a través de cuadros de distribución de frecuencia, utilizándose como criterio de agrupación de las dimensiones con cada uno de los indicadores para facilitar la posterior interpretación que condujo a la descripción de la variable.

Posteriormente al análisis de los resultados evidentemente surgió una serie de conclusiones y recomendaciones con base al diagnóstico.

## CAPITULO IV:

### PRESENTACION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

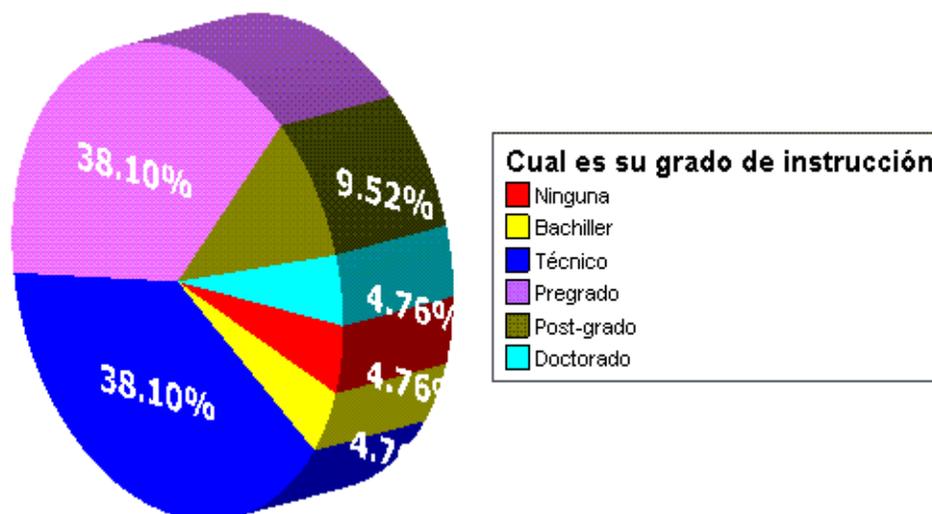
#### Primer Instrumento

#### I Parte: Datos Generales

#### 1. ¿Cuál es su grado de instrucción?

**Cuadro N°4**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1 Ninguna	1	4,8	4,8
2 Bachiller	1	4,8	9,5
3 Técnico	8	38,1	47,6
4 Pregrado	8	38,1	85,7
5 Post-grado	2	9,5	95,2
6 Doctorado	1	4,8	100,0
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 1**

**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

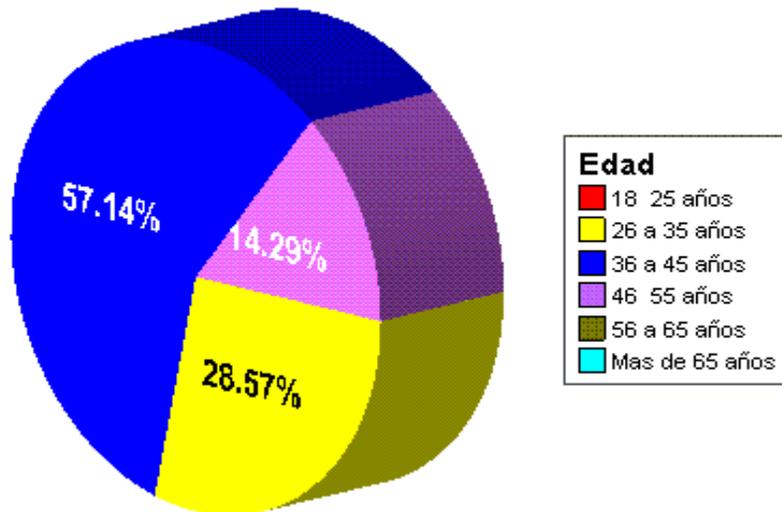
Tal y como era de esperar el nivel gerencial de la compañía Metro de Caracas está compuesta por profesionales universitarios y técnicos

medios en proporciones similares, es decir en un 38,1%, arrojando un gran total de 76,2%. Por otra parte tenemos un 9,5% de especialistas post universitarios y un 4,8% con estudios de doctorado. Las proporciones de gerentes sin estudios formales son de 9,6%. Por lo tanto el nivel gerencial del Metro de Caracas puede desarrollar aun más su carrera profesional al recibir una mayor capacitación y ampliar sus estudios.

2. Edad

**Cuadro N° 5**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). 18 a 25 años	0	0	0
b). 26 a 35 años	6	28,6	28,6
c). 36 a 45 años	12	57,1	85,7
d). 46 a 55 años	3	14,3	100,0
e). 56 a 65 años	0	0	0
f). Más de 65 años	0	0	0
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 2**

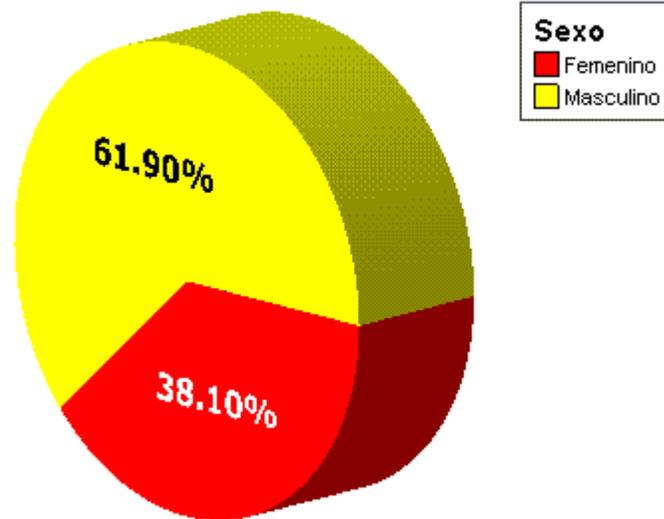
**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

En cuanto a la distribución de la edad la mayor proporción, 57,1% son gerentes de entre 36 y 45 años, seguidos por un grupo de menor edad, 28,6%, de gerentes entre 26 y 35 años. Finalmente existe un reducido grupo, 14,3% con edades entre 46 y 55 años.

### 3. Sexo

**Cuadro N°6**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Femenino	8	38,1	38,1
b). Masculino	13	61,9	100,0
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 3**

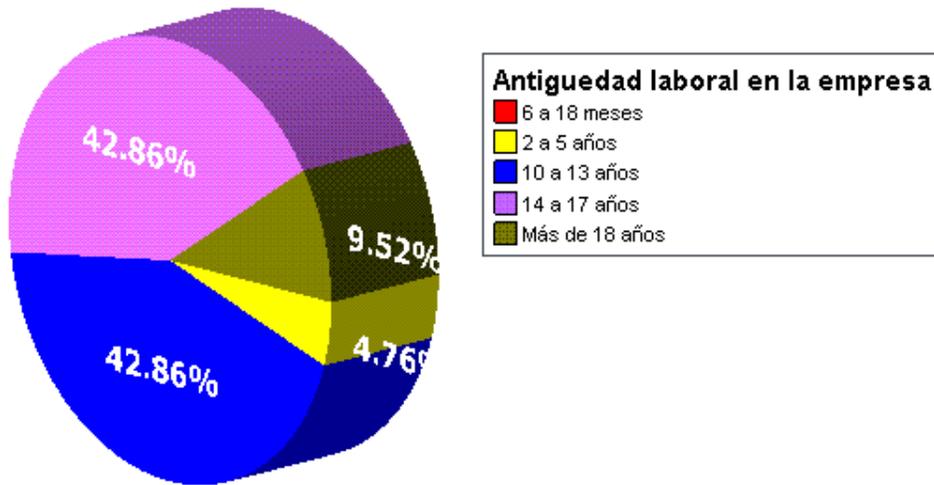
**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

En la distribución por sexo predominan los hombres, en un 61,9%, demostrando con ello que en la organización todavía existen paradigmas tradicionales con respecto a quien debe ocupar los puestos gerenciales de trabajo, encontrándose solo un 38,1% de mujeres.

4. Antigüedad laboral en la empresa

**Cuadro N° 7**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). De 6 a 18 meses	0	0	0
b). 2 a 5 años	1	4,8	4,8
c). 10 a 13 años	9	42,9	47,6
c). 14 a 17 años	9	42,9	90,5
d). Más de 18 años	2	9,5	100,0
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 4**

**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

La antigüedad está dominada por dos grupos con porcentaje similares, uno de entre 10 y 13 años y otro entre 14 y 17 años con un 42,9% respectivamente, observando también un 9.56% con mas de 18 años y un 4.76% con una antigüedad de 2 a 5 años, a través de los resultados se puede observar que la mayoría de los gerentes en la organización posee un amplia experiencia laboral que podría combinarse con capacitación para aprovechar el potencial y la experiencia con que cuenta el personal.

## II Parte: Detección de Necesidades

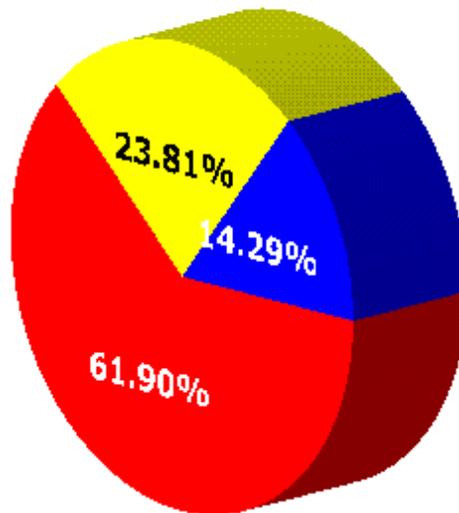
1. ¿Determina usted en qué áreas debe hacer énfasis el adiestramiento en la organización?

**Cuadro N° 8**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1 Siempre	13	61,9	61,9
2 Algunas Veces	5	23,8	85,7
3 Nunca	3	14,3	100,0
Total	21	100,0	

**¿Determina usted en qué áreas debe hacer énfasis el adiestramiento en la organización?**

- Siempre
- Algunas Veces
- Nunca



**Gráfico N° 5**

**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

En cuanto al énfasis que hacen las gerencias sobre las áreas críticas de adiestramiento tenemos que un 61,9% se conduce de acuerdo con este criterio. Sin embargo un grupo importante de 23,8% solo determina algunas veces las áreas críticas de adiestramiento. Finalmente un reducido número de 14,29% expresa que nunca lo hace. Este ítems

reviste gran importancia por que determinar el área constituye el primer paso para obtener resultados eficaces y eficientes en el proceso.

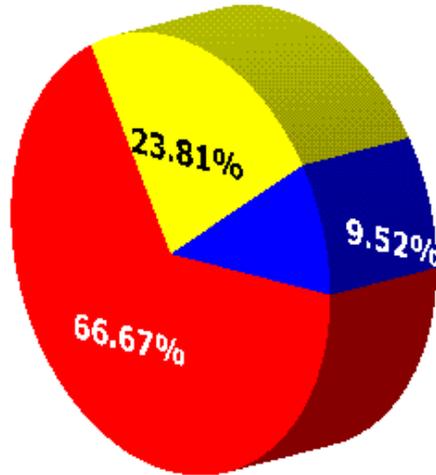
2. ¿Toma usted en cuenta los factores de fuerza laboral, eficiencia organizacional para llevar a cabo el análisis organizacional?

**Cuadro N° 9**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1 Siempre	14	66,7	66,7
2 Algunas Veces	5	23,8	90,5
3 Nunca	2	9,5	100,0
Total	21	100,0	

**¿Toma usted en cuenta los factores de fuerza laboral, eficiencia organizacional para llevar a cabo el análisis organizacional?**

- Siempre
- Algunas Veces
- Nunca



**Gráfico N° 6**

**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

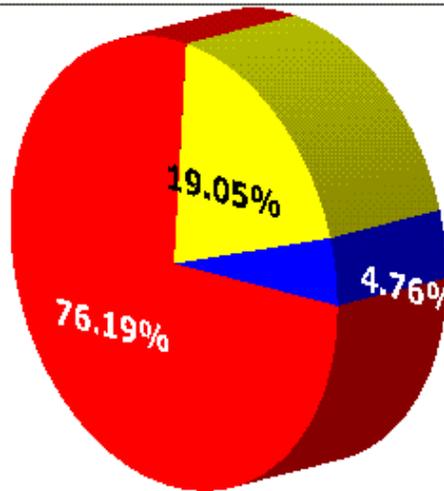
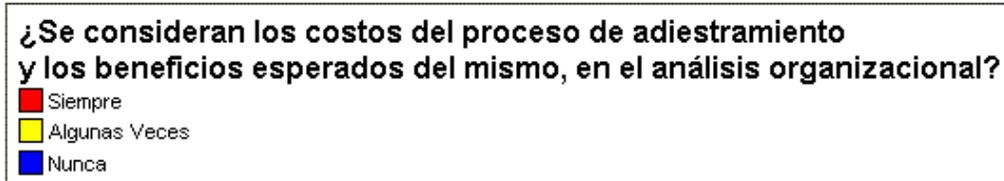
Del mismo modo un 66,7% siempre toma en cuenta los factores de fuerza laboral y eficiencia a la hora de hacer el análisis organizacional. Un pequeño grupo de 23,8% dice que solo en ocasiones toma en cuenta estos indicadores y únicamente el 9,5% dice que nunca lo realizan.

Estos resultados indican que dentro de la organización al momento de realizar este tipo análisis organizacional se toma en cuenta de manera exhaustiva todo estos factores para determinar de una mejor forma las necesidades de adiestramiento.

- ¿Se consideran los costos del proceso de adiestramiento y los beneficios esperados del mismo, en el análisis organizacional?

**Cuadro N°10**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1 Siempre	16	76,2	76,2
2 Algunas Veces	4	19,0	95,2
3 Nunca	1	4,8	100,0
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 7**

**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

Siguiendo con el análisis organizacional, un 76,2% siempre considera los costos y beneficios de adiestramiento para desarrollo del proceso de adiestramiento contrario a un 19% que solo algunas veces recurre a este método y un 4,76% que no esta consiente de la importancia que tienen los costos para obtener un mayor beneficio del proceso.

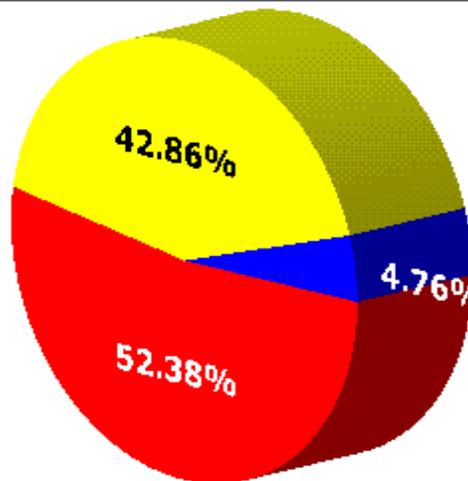
4. ¿Al establecer la detección de necesidades de los empleados se toma en cuenta el ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual esta situada la organización?

**Cuadro N° 11**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
1 Siempre	11	52,4	52,4
2 Algunas Veces	9	42,9	95,2
3 Nunca	1	4,8	100,0
Total	21	100,0	

**¿Al establecer la detección de necesidades de los empleados se toma en cuenta el ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual esta situada la organización?**

- Siempre
- Algunas Veces
- Nunca



**Gráfico N° 8**

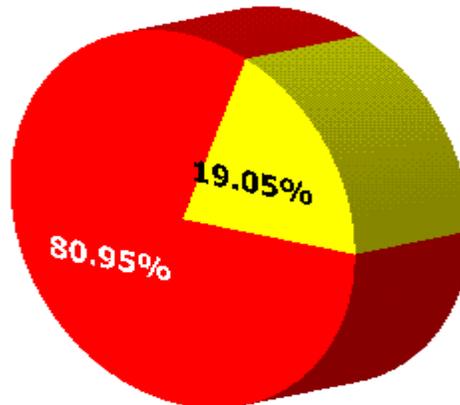
**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

El proceso de detección de necesidades decae un poco en este ítems, el 52,4% expresa que siempre toma en cuenta el contexto socioeconómico y tecnológico de la empresa a la hora de establecer la detección de necesidades de adiestramiento. Sin embargo un importante 42,9% solo en algunas oportunidades lo hace y un 4,76% nunca lo hacen. De acuerdo a estos resultados se pueden debe hacer un mayor énfasis de los criterios que se utilizan al momento de establecer las necesidades.

5. ¿Cree usted que la detección de necesidades se determina tomando en consideración la cultura, misión, visión y objetivos de la empresa?

**Cuadro N°12**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	17	81,0	81,0
b). Algunas Veces	4	19,0	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 9**

**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

Un 80,95% conoce que la detección de necesidades se determina tomando en consideración la cultura, la misión, la visión y los objetivos de la empresa, por que estos constituyen el eje central de todos lo procesos de una organización, se muestra en desacuerdo un 19,05% manifestando que solo en ocasiones debe realizarse.

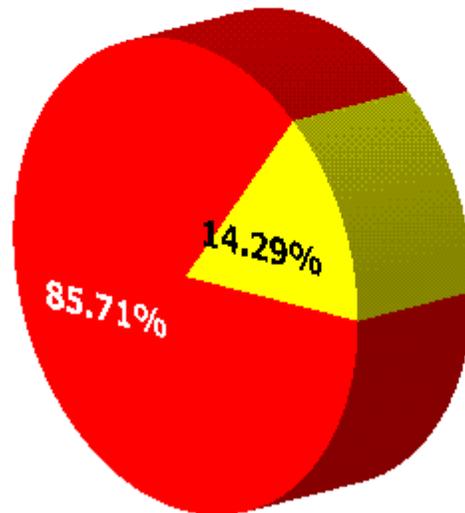
6. ¿El proceso de detección de necesidades se realiza bajo unos criterios previamente establecidos para cada ocasión?

**Cuadro N° 13**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	18	85,7	85,7
b). Algunas Veces	3	14,3	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	21	100,0	

**¿El proceso de detección de necesidades se realiza bajo unos criterios previamente establecidos para cada ocasión?**

- Siempre
- Algunas Veces
- Nunca



**Gráfico N° 10**

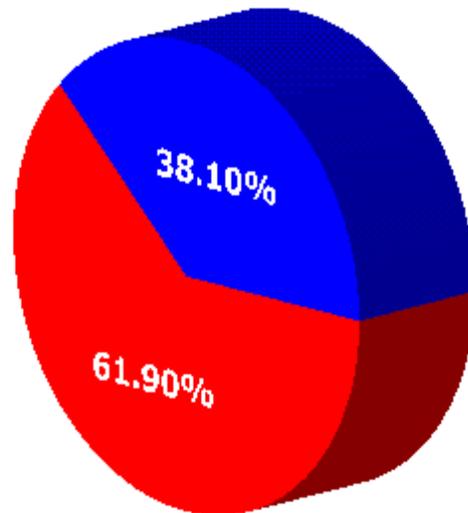
*Fuente:* Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

Del mismo modo un 85,71% sabe que la detección de necesidades se realiza bajo criterios establecidos previamente en cada ocasión; es decir, logrando con esto otorgándole uniformidad y una mayor objetividad a los procesos, no obstante un 14,29% que cree que solo algunas veces habría que proceder de acuerdo con estos criterios.

7. ¿Cada cuanto tiempo se detectan las necesidades de adiestramiento?

**Cuadro N° 14**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Anualmente	13	61,9	61,9
b). De manera continua	8	38,1	100,0
c). Semestralmente	0	0	0
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 11**

**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

En este ítem se refleja cierto desacuerdo, un grupo mayoritario de 61,9% manifiesta que anualmente se detectan las necesidades de adiestramiento, realizando una planificación anual, sin obviar aquella necesidades que no fueron previstas dentro de ese periodo logrando así elevar la calidad del adiestramiento que recibe el personal, oponiéndose a este criterio el 38,1% afirma que de realiza de forma continua.

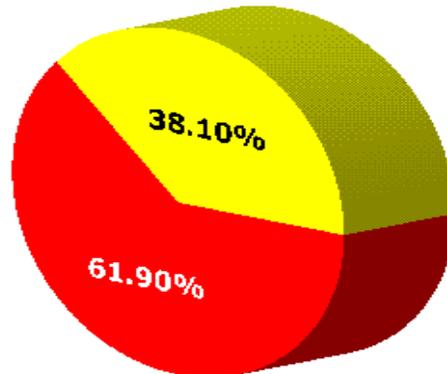
8. ¿Cree usted que las habilidades y destrezas que presentan los trabajadores se vinculan con los conocimientos y habilidades requeridas por la organización?

**Cuadro N° 15**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	13	61,9	61,9
b). Algunas Veces	8	38,1	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	21	100,0	

**¿Cree usted que las habilidades y destrezas que presentan los trabajadores se vinculan con los conocimientos y habilidades requeridas por la organización?**

- Siempre
- Algunas Veces
- Nunca



**Gráfico N° 12**

**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

Este ítem refleja que un 61,9% manifiesta que las habilidades de los trabajadores están en concordancia con las requeridas por la organización, por lo tanto el personal en la Compañía Metro de Caracas posee plena capacidad para enfrentar los desafíos de sus puestos de trabajo, oponiéndose a este criterio un 38,1% que considera que los trabajadores de la organización necesitan mas desarrollo profesional para poder acorta la brecha entre el perfil ideal y el real, exigido para su desempeño.

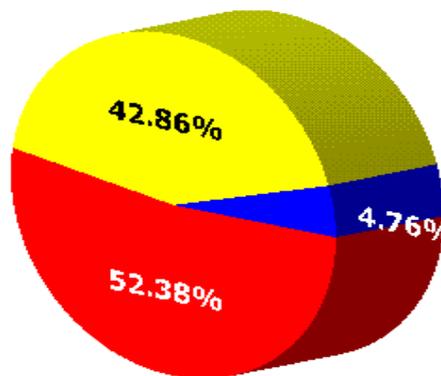
9. ¿Se consideran los resultados de la detección de necesidades en su totalidad para la planificación y programación del adiestramiento?

**Cuadro N° 16**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	11	52,4	52,4
b). Algunas Veces	9	42,9	95,2
c). Nunca	1	4,8	100,0
Total	21	100,0	

**¿Se consideran los resultados de la detección de necesidades en su totalidad para la planificación y programación del adiestramiento?**

■ Siempre  
■ Algunas Veces  
■ Nunca



**Gráfico N° 13**

*Fuente:* Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

Un 52,4% de los gerentes dice que siempre se consideran los resultados de la detección de necesidades a la hora de planificar el adiestramiento. Sin embargo, un grupo importante, 42,9% dice que esto se realiza en ocasiones. De acuerdo a estos resultados se puede concluir que es necesario replantear la planificación del proceso para no obviar las necesidades detectadas y de esta forma no incurrir en elevados costos y pérdida de horas hombre que no generen los beneficios esperados.

II Parte: Programación y Planeación del Proceso de Adiestramiento

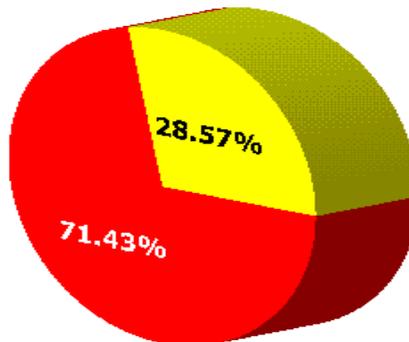
10. ¿Culminada la detección de necesidades se establecen programas de adiestramiento para satisfacer las necesidades indicadas o percibidas?

**Cuadro N° 17**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	15	71,4	71,4
b). Algunas Veces	6	28,6	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	21	100,0	

**¿Culminada la detección de necesidades se establecen programas de adiestramiento para satisfacer las necesidades indicadas o percibidas?**

- Siempre
- Algunas Veces
- Nunca



**Gráfico N° 14**

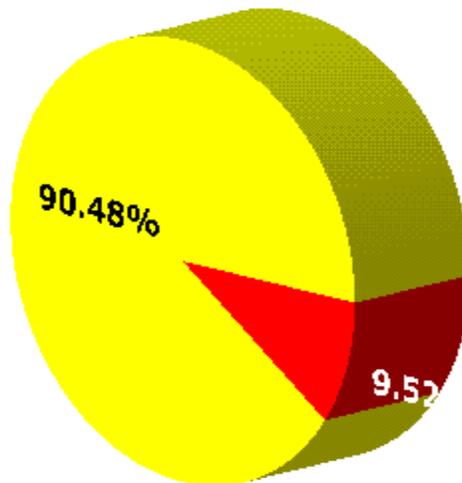
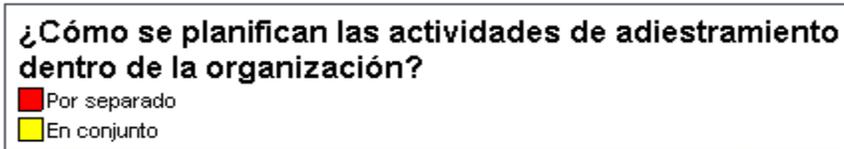
**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

En cuanto a la planeación y programación del proceso de adiestramiento, un considerable número de personas encuestadas representado por un 71,4% afirma que siempre se establecen los programas de adiestramiento como consecuencia de tal detección. Un grupo menor de 28,6% asegura que solo en ocasiones se toman en cuenta las necesidades de adiestramiento para la elaboración de dicho programa.

11. ¿Cómo se planifican las actividades de adiestramiento dentro de la organización?

**Cuadro N° 18**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Por separado	2	9,5	9,5
b). En conjunto	19	90,5	100,0
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 15**

**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

Las actividades de adiestramiento se realiza en conjunto en un 90,48% para evitar las diferencias en el contenido del programa de adiestramiento al momento de impartir los talleres y cursos previamente planificados, y el 9,52% de persona encuestadas aseguran que lo realizan por separado.

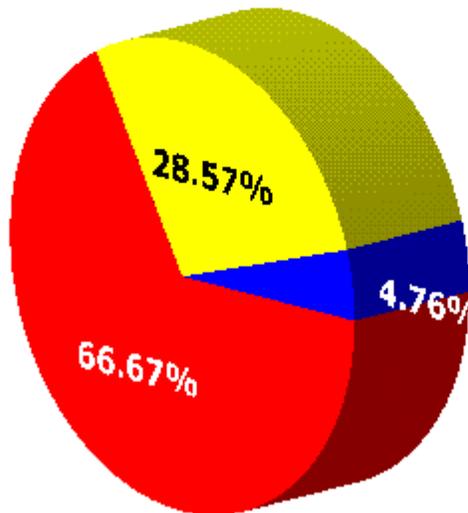
12. ¿Al momento de dictar las actividades de adiestramiento se busca el personal más calificado?

**Cuadro N° 19**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	14	66,7	66,7
b). Algunas Veces	6	28,6	95,2
c). Nunca	1	4,8	100,0
Total	21	100,0	

**¿Al momento de dictar las actividades de adiestramiento se busca el personal más calificado?**

■ Siempre  
■ Algunas Veces  
■ Nunca



**Gráfico N° 16**

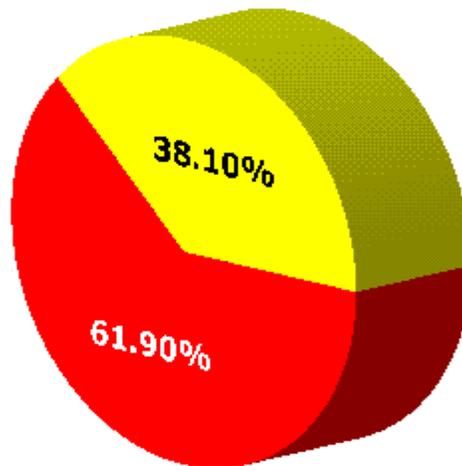
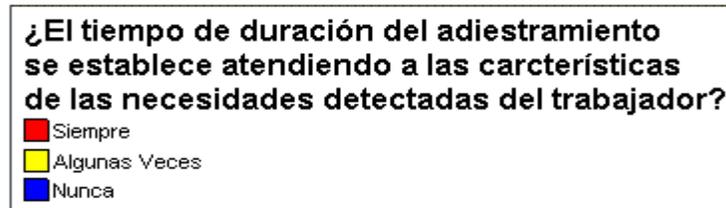
**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

Un 66,7% expresa que siempre se busca al personal más calificado para el adiestramiento, con el propósito de ofrecer a todos sus trabajadores que labora en la Compañía Metro de Caracas un adiestramiento de alta calidad, sin embargo un 28,6% asevera que solo algunas veces es seleccionado el más calificado

13. ¿El tiempo de duración del adiestramiento se establece atendiendo a las características de las necesidades detectadas del trabajador?

**Cuadro N° 20**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	13	61,9	61,9
b). Algunas Veces	8	38,1	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 17**

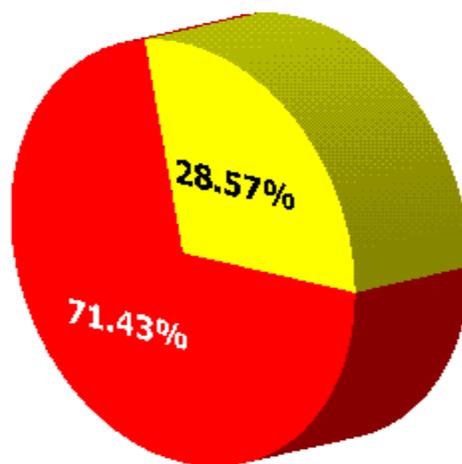
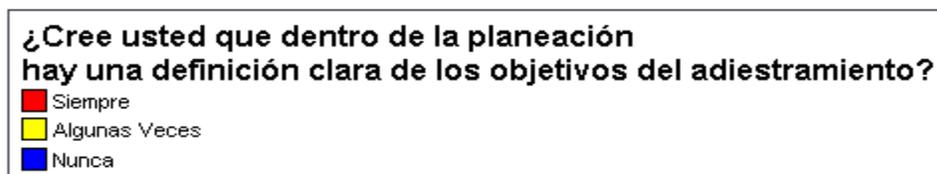
**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

Este ítem refleja que un 61,9% de los entrevistados dice que siempre se establece el tiempo de duración del adiestramiento dependiendo de las necesidades detectadas, logrando así los objetivos planteados dentro del programa de adiestramiento, pero el restante de las persona encuestadas en un 38,1% aseguran que algunas veces el tiempo utilizado para satisfacer esas necesidades no es el suficiente.

14. ¿Cree usted que dentro de la planeación hay una definición clara de los objetivos del adiestramiento?

**Cuadro N° 21**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	15	71,4	71,4
b). Algunas Veces	6	28,6	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 18**

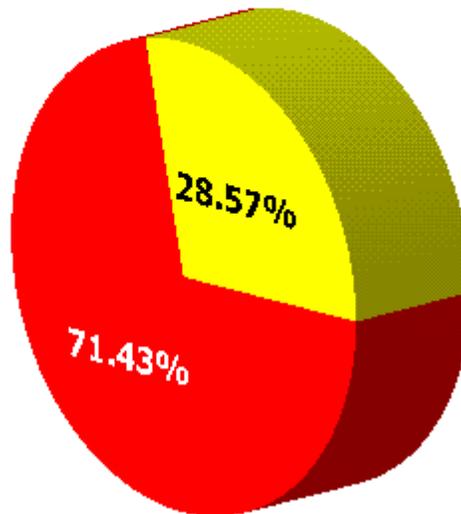
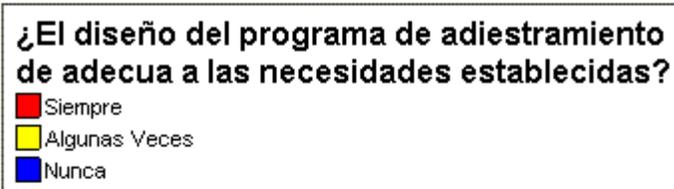
**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

Al realizar un programa de adiestramiento dentro de una organización hay que tener una definición clara de sus objetivos, como lo afirman la mayoría de nuestros encuestados en un 71,4%, y el restante 28,6% que parece mantenerse ajeno diciendo que solo algunas veces se procede mediante la definición de los objetivos

15. ¿El diseño del programa de adiestramiento de adecua a las necesidades establecidas?

**Cuadro N° 22**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a) Siempre	15	71,4	71,4
b). Algunas Veces	6	28,6	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 19**

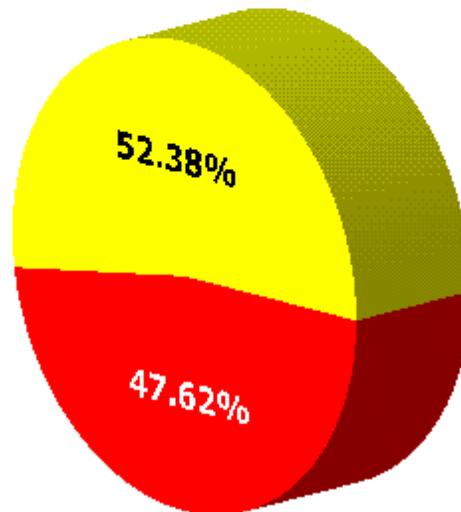
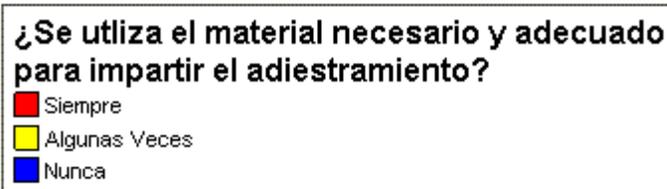
**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

Un 71,4% concluye que el programa de adiestramiento se adecua a las necesidades establecidas, el cual permite obtener satisfactorios resultados al momento de impartir el adiestramiento a todo su personal y a su vez la reducción de costos que pueda acarrear una mala detección de necesidades, no obstante un 28,6% alega que solo alguna vez las toman en cuenta.

16. ¿Se utiliza el material necesario y adecuado para impartir el adiestramiento?

**Cuadro N° 23**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	10	47,6	47,6
b). Algunas Veces	11	52,4	100,0
c). Nunca			
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 20**

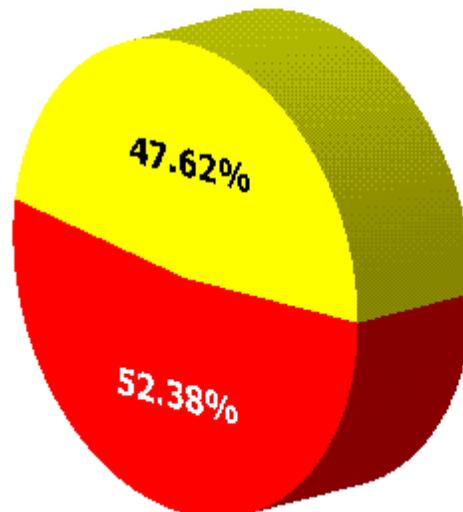
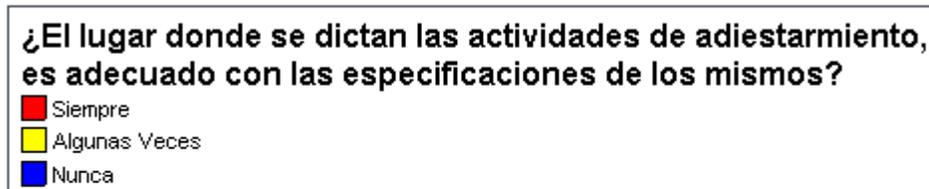
**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

El personal de la Compañía Metro de Caracas en un 52,4% afirman que alguna vez se utiliza el material adecuado para impartir el adiestramiento, en gran medida el éxito de un programa de adiestramiento obedece a que los recursos empleados sean de excelente calidad y los adecuados para dicho programa, aunado a ello un 47,6% afirma que efectivamente se utilizan los materiales mas idóneos.

17. ¿El lugar donde se dictan las actividades de adiestramiento, es adecuado con las especificaciones de los mismos?

**Cuadro N° 24**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	11	52,4	52,4
b). Algunas Veces	10	47,6	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 21**

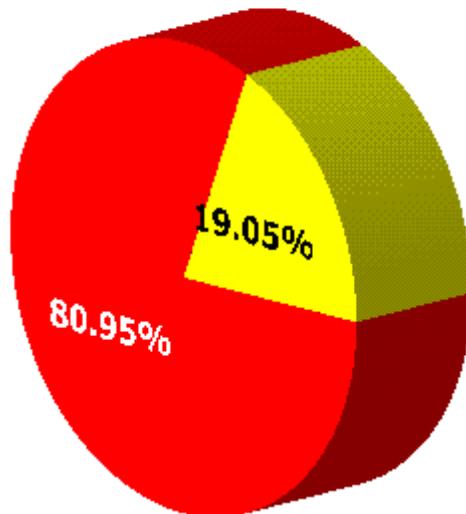
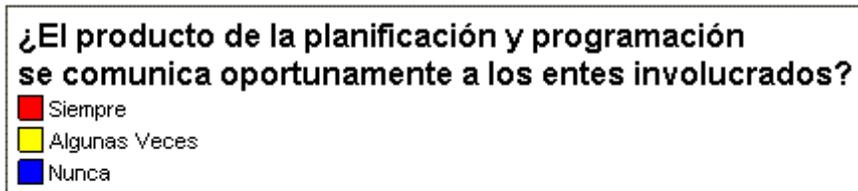
**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

El espacio físico donde se realiza el adiestramiento no siempre esta en concordancia con el programa de adiestramiento, como lo afirma un gran porcentaje de gerentes encuestados en un 47,6%. Un 52,4% cree que el lugar donde se imparte el adiestramiento es el más idóneo para el aprendizaje.

18. ¿El producto de la planificación y programación se comunica oportunamente a los entes involucrados?

**Cuadro N° 25**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	17	81,0	81,0
b). Algunas Veces	4	19,0	100,0
c). Nunca.	0	0	0
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 22**

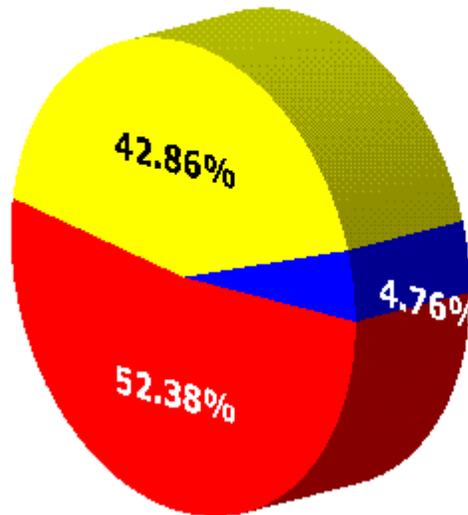
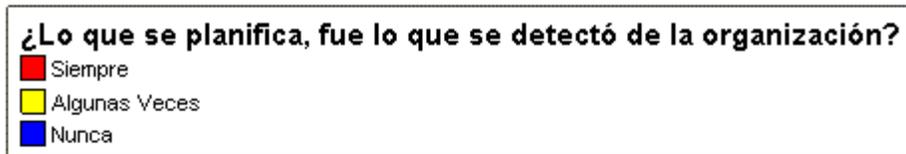
**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador

Para lograr los objetivos del programa de adiestramiento es necesario que exista una fluida comunicación entre los entes involucrados, con la finalidad de optimizar la toma de decisiones, por esta razón un 80,95% afirma que siempre se comunica, de igual manera un 19,05% opina que algunas veces se comunican

19. ¿Lo que se planifica, fue lo que se detectó de la organización?

**Cuadro N° 26**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	11	52,4	52,4
b). Algunas Veces	9	42,9	95,2
c). Nunca	1	4,8	100,0
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 23**

**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

Como evidencia de los resultados existe cierta discrepancia entre las necesidades detectadas y la programación del adiestramiento, pues así lo afirman el 52,38%, a diferencia de 42,86% de las persona encuestadas opinan que alguna veces

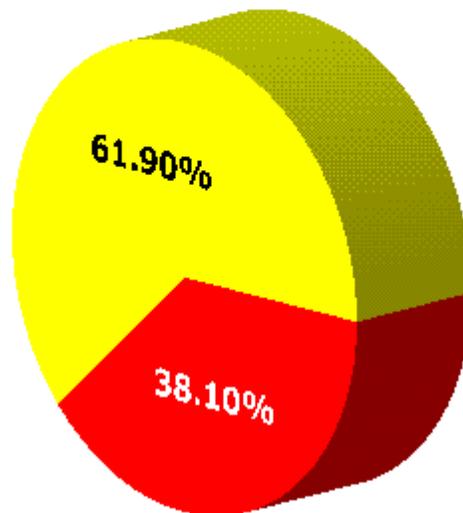
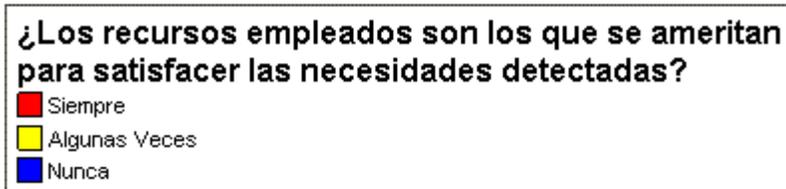
la planificación no corresponde con la detección realizada previamente. Finalmente un 4,76% considera que la planificación del adiestramiento no es efectiva ya que no se toman en cuenta las necesidades detectadas.

#### IV Parte: Ejecución del Programa de Adiestramiento

20. ¿Los recursos empleados son los que se ameritan para satisfacer las necesidades detectadas?

**Cuadro N° 27**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	8	38,1	38,1
b). Algunas Veces	13	61,9	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 24**

**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

En la última fase de ejecución, un 61,9% no tiene la plena seguridad que los recursos utilizados para detectar las necesidades de adiestramiento no son los mas adecuados para dar cumplimiento a los objetivos establecidos para el programa, aunado a un 38,1% que asegura que siempre se dispone de los recursos que permiten detectar las necesidades de una forma mas eficiente.

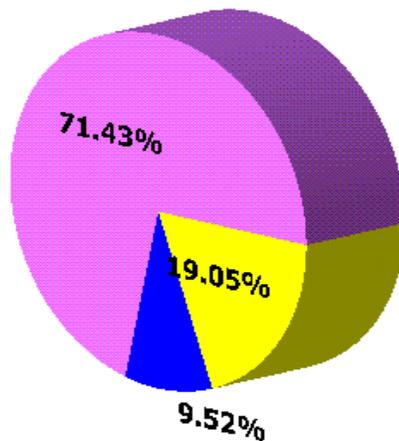
21. ¿La participación de los gerentes y supervisores con relación a los programas de adiestramiento se observa a través:

**Cuadro N° 28**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Costos y Beneficios.	0	0	0
b). Criterios y/o prioridades	4	19,0	19,0
c). Políticas de la empresa	2	9,5	28,6
d). Todas las anteriores	15	71,4	100,0
Total	21	100,0	

**¿La participación de los gerentes y supervisores con relación a los programas de adiestramiento se observa a través:**

- Costos y beneficios
- Criterios y/o prioridades
- Políticas de la empresa
- Todas las anteriores



**Gráfico N° 25**

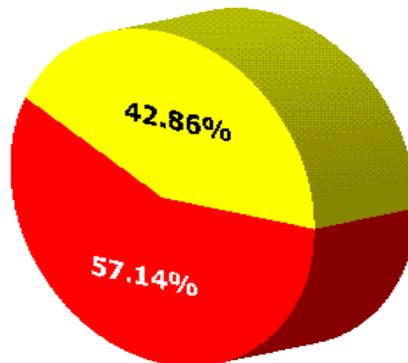
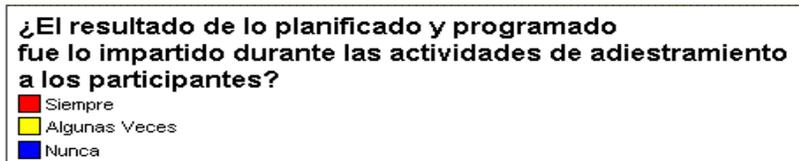
**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

La participación de los gerentes en relación con los programas de adiestramiento es totalmente activa ya que su apoyo se percibe a través de criterios, prioridades y políticas de la empresa en un 71,4%, logrando la eficiencia de dichos programas a estar respaldados por el nivel gerencial de la organización. A diferencia de un 19% que percibe el apoyo de la gerencia piensa únicamente a través de los criterios y prioridades y un reducido 9,5% que manifiesta que la gerencia respalda los programas de adiestramiento por medio de las políticas de la empresa.

22. ¿El resultado de lo planificado y programado fue lo impartido durante las actividades de adiestramiento a los participantes?

**Cuadro N° 29**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	12	57,1	57,1
b). Algunas Veces	9	42,9	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 26**

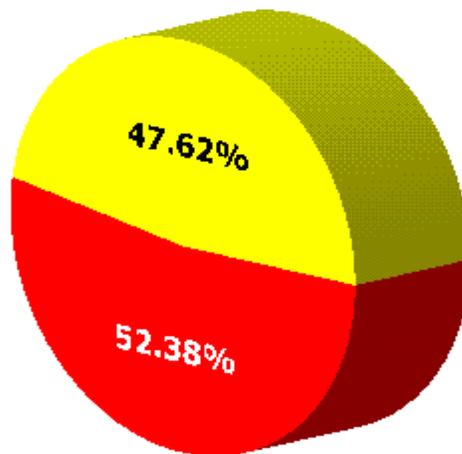
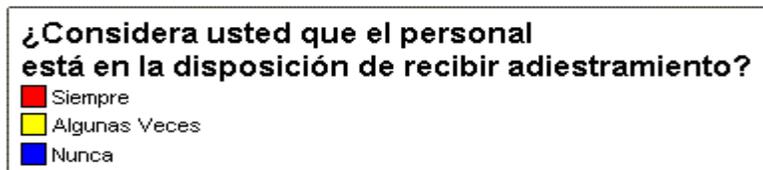
**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

Un 57,14% expresa que el contenido programático siempre corresponde con lo impartido, por lo tanto se puede deducir que se realiza una buena planificación efectiva que permite el logro de los objetivos propuestos, mientras que un importante número de encuestados de 42,86% asegura que solo algunas veces se observa esta coherencia entre lo planeado y lo hecho.

23. ¿Considera usted que el personal está en la disposición de recibir adiestramiento?

**Cuadro N° 30**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	11	52,4	52,4
c). Algunas Veces	10	47,6	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 27**

**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

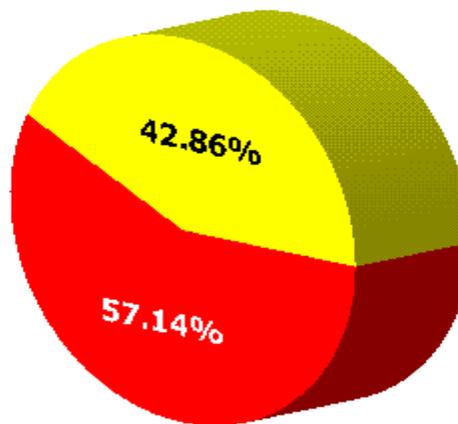
En este ítem un 52,38% de los encuestados aseguran que siempre el personal esta dispuesto a recibir adiestramiento por cuanto genera beneficios a su carrera profesional y su productividad dentro de la organización, no obstante un 47,62% manifiesta que algunas veces tiene plena disposición a recibir adiestramiento.

V Parte: Evaluación del Programa de Adiestramiento

24. ¿Cree usted que a través del adiestramiento se modifica el comportamiento de los empleados?

**Cuadro N° 31**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	12	57,1	57,1
b). Algunas Veces	9	42,9	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 28**

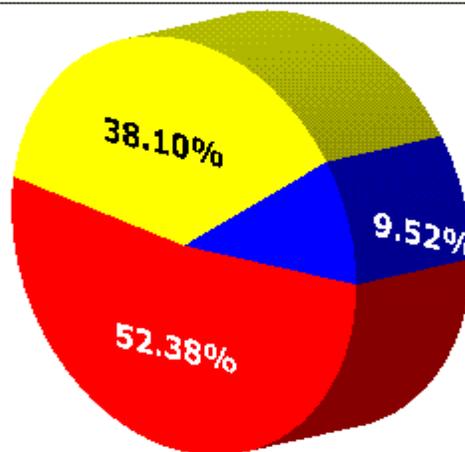
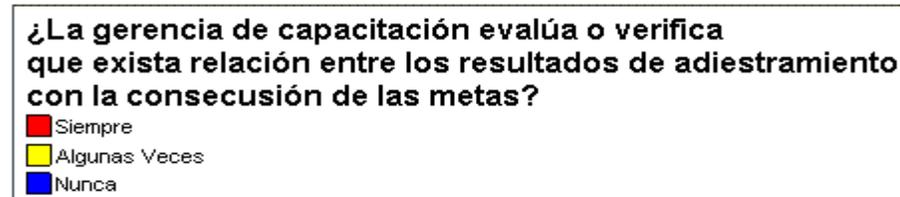
**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

Un 57,14% de los gerentes cree que la aplicación de los programas siempre genera beneficios positivos modificando el comportamiento de los empleados enfocándolo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a diferencia de un 42,86% que discierne de este criterio.

25. ¿La gerencia de capacitación evalúa o verifica que exista relación entre los resultados de adiestramiento con la consecución de las metas?

**Cuadro N° 32**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	11	52,4	52,4
b). Algunas Veces	8	38,1	90,5
c). Nunca	2	9,5	100,0
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 29**

**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

Este ítem podría explicar algunas de las debilidades del sistema de adiestramiento. Un 52,38% de los gerentes piensa que siempre la Gerencia de Capacitación evalúa o verifica la relación entre las metas de la empresa y los resultados del adiestramiento, con el fin de saber su rendimiento de lo programado a diferencia de un 38,1% piensa que solo algunas veces esto sucedería. Finalmente un 9,52% expresa que nunca lo toma en cuenta.

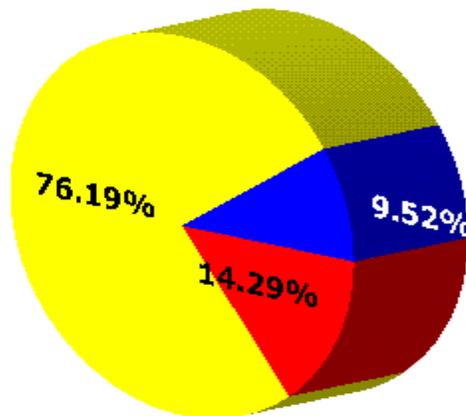
26. ¿La gerencia de capacitación realiza seguimiento en el puesto de trabajo una vez finalizado el adiestramiento?

**Cuadro N° 33**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	3	14,3	14,3
b). Algunas Veces	16	76,2	90,5
c). Nunca	2	9,5	100,0
Total	21	100,0	

**¿La gerencia de capacitación realiza seguimiento en el puesto de trabajo una vez finalizado el adiestramiento?**

■ Siempre  
■ Algunas Veces  
■ Nunca



**Gráfico N° 30**

**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

Un 76,19% piensa que solo algunas veces la Gerencia de Capacitación realiza seguimiento en el puesto de trabajo luego de finalizado el adiestramiento, esto quiere decir que no se tiene un buen tiene un seguimiento de todo el adiestramiento impartido dentro de la organización y por lo tanto no se puede deducir si el adiestramiento impartido fue el mas adecuado, no obstante un 14,29% afirma que siempre ocurre y finalmente un 9,52% que piensa que nunca realizan seguimiento después del terminado el adiestramiento.

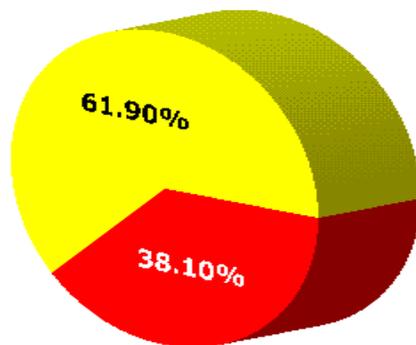
27. ¿La formación del personal se cumplió correctamente con el número de personas planificadas para el adiestramiento?

**Cuadro N° 34**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	8	38,1	38,1
b). Algunas Veces	13	61,9	100,0
c). Nunca.	0	0	0
Total	21	100,0	

**¿La formación del personal se cumplió correctamente con el número de personas planificadas para el adiestramiento?**

■ Siempre  
■ Algunas Veces  
■ Nunca



**Gráfico N° 31**

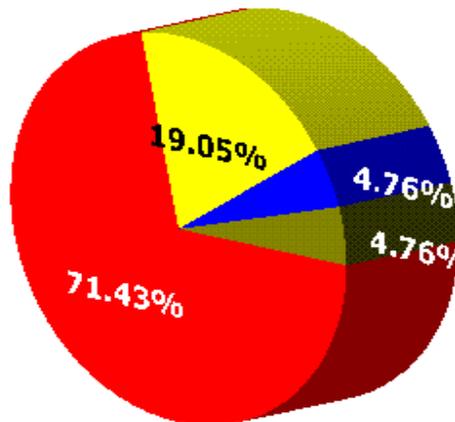
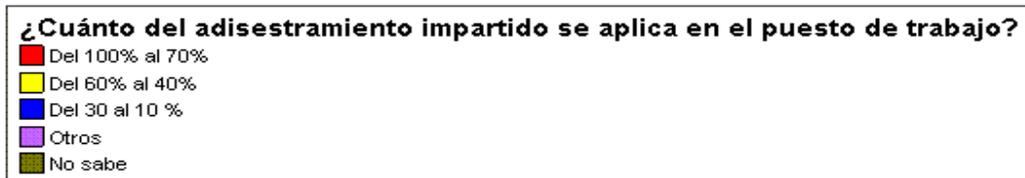
**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

Finalmente un 61,9% de los gerentes cree que algunas veces se cumple con las metas de adiestramiento sobre el número de personas planificadas, es decir que hay que realizar una mejor planificación de el personal que participara en el adiestramiento, sin embargo un 38,1% expresa que siempre el numero de personas que van a recibir el adiestramiento es el adecuado.

28. ¿Cuánto del adiestramiento impartido se aplica en el puesto de trabajo?

**Cuadro N° 35**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Del 100% al 70%	15	71,4	71,4
b). Del 60% al 40%	4	19,0	90,5
c). Del 30 al 10 %	1	4,8	95,2
d). Otros	0	0	0
e). No sabe	1	4,8	100,0
Total	21	100,0	



**Gráfico N° 32**

**Fuente:** Resultados obtenidos del Cuestionario aplicado por el investigador.

El objetivo final del programa logra cumplirse cabalmente entre un 70% a 100% afirmándolo así un 71,43% de gerentes encuestados opina que esta es la cifra de logro de aplicación del adiestramiento, a diferencia de un 19,05% que opina que aplicación dentro del puesto de trabajo es de 60% a 40% y un 4,76% asegura que lo aplican en un 30% a 10% y finalmente un 4,76% no saben si lo impartido por el adiestramiento lo aplican en el puesto de trabajo.

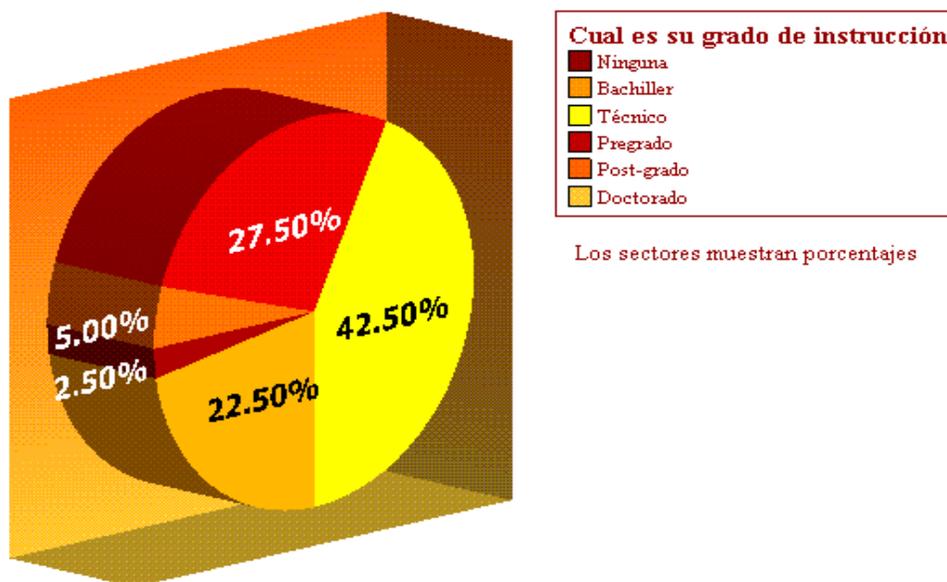
Segundo Instrumento.

I Parte: Datos Generales

1. Cual es su grado de instrucción

**Cuadro N° 36**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Ninguna	1	2,5	2,5
b). Bachiller	9	22,5	25,0
c). Técnico	17	42,5	67,5
d). Pregrado	11	27,5	95,0
e). Post-grado	2	5,0	100,0
Total	40	100,0	



**Gráfico N° 33**

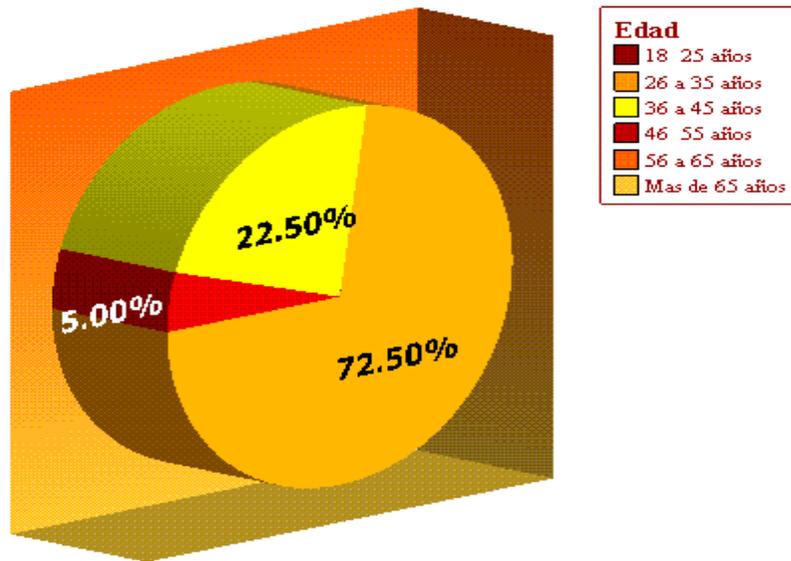
*Fuente:* Resultados obtenido del cuestionario aplicado por el investigador.

La distribución del grado de instrucción del nivel operario de la Compañía Metro de Caracas es elevada, en un 42,5% de personal encuestado es técnico medio o superior, lo cual nos puede indicar que los trabajadores que labora en dicha compañía esta en la disponibilidad de recibir adiestramiento con la finalidad de elevar su grado profesional, sin embargo un 27,5% tiene estudios de pregrado, un 22,5% tiene estudios de bachiller, un 5% tiene postgrado y finalmente un 2,5% no tiene ningún grado de instrucción formal.

## 2. Edad

**Cuadro N° 37**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). De 18 a 25 años	0	0	0
b). 26 a 35 años	29	72,5	72,5
c). 36 a 45 años	9	22,5	95,0
d). 46 55 años	2	5,0	100,0
e). 56 a 65 años	0	0	0
f). Más de 65 años	0	0	0
Total	40	100,0	



**Gráfico N° 34**

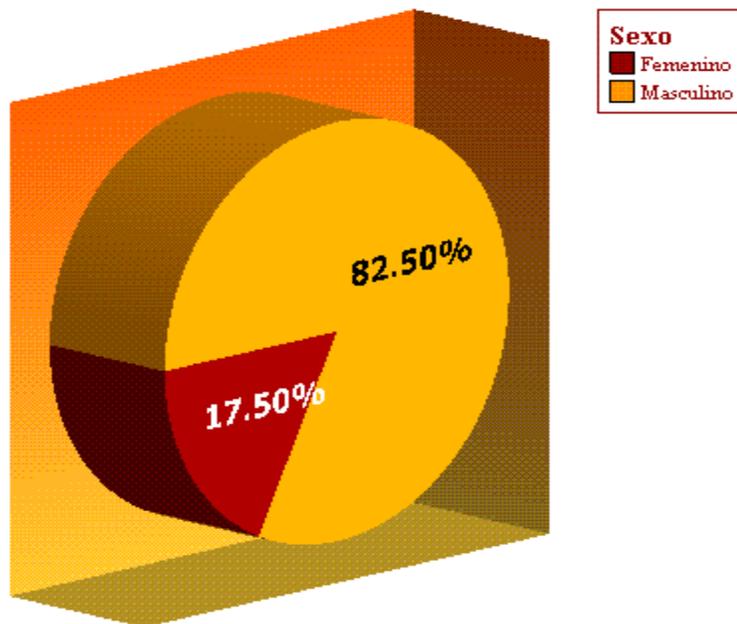
**Fuente:** Resultados obtenido del cuestionario aplicado por el investigador.

En cuanto a la distribución de la edad una gran parte de los encuestados oscilan entre los 26 y 35 años dado un total de 75,5% lo cual nos indica que se cuenta con una fuerza laboral joven, reflejando así un personal con gran capacidad de desarrollo y que a su vez le permita desenvolverse dentro de la organización, a diferencia de un 22,5% entre 36 y 45 años y finalmente un 5% es mayor a los 46 años.

### 3. Sexo

**Cuadro N° 38**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Femenino	7	17,5	17,5
b). Masculino	33	82,5	100,0
Total	40	100,0	



**Gráfico N° 35**

**Fuente:** Resultados obtenido del cuestionario aplicado por el investigador.

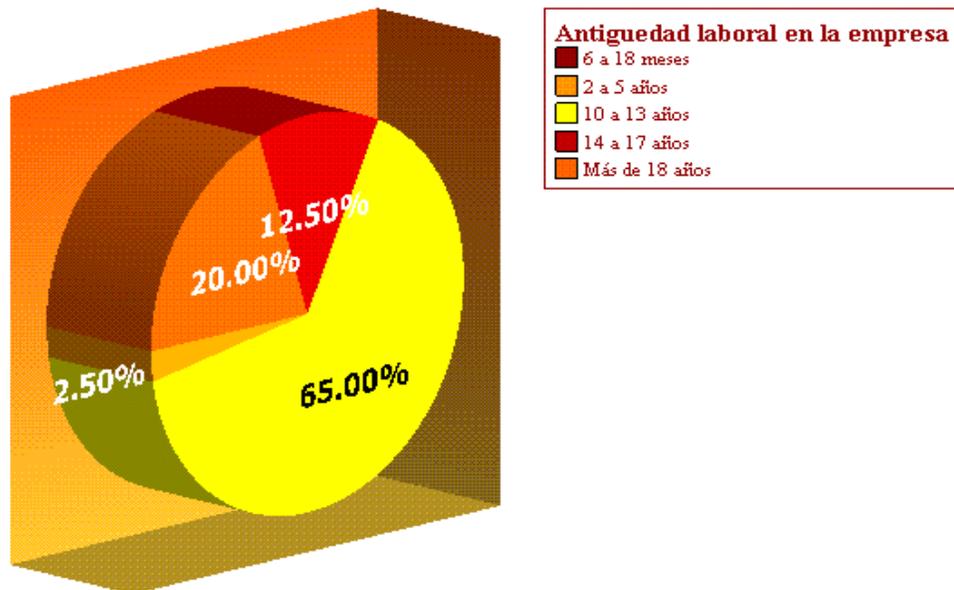
La distribución por sexo como en el caso de los gerentes siguen predominando los hombres en un 82,5% el cual nos indica que por tratarse de tareas operativas en algunos casos sea necesario la presencia

del hombre, no obstante las mujeres ocupa un lugar importante en dicho cargo con un 17,5%.

4. Antigüedad laboral en la empresa

**Cuadro N° 39**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). De 6 a 18 meses	0	0	0
b). 2 a 5 años	1	2,5	2,5
c). 10 a 13 años	26	65,0	67,5
d). 14 a 17 años	5	12,5	80,0
e). Más de 18 años	8	20,0	100,0
Total	40	100,0	



**Gráfico N° 36**

**Fuente:** Resultados obtenido del cuestionario aplicado por el investigador.

La antigüedad laboral dentro de la organización es predominada por un grupo muy significativo de 10 a 13 año logrando así un 65% del total de los encuestados, determinado que el grado de experiencia de los operarios es elevada, sin embargo un

20% tiene más de 18 años y finalmente un 12,5% está entre 14 y 17 años de antigüedad.

## II Parte: El Adiestramiento

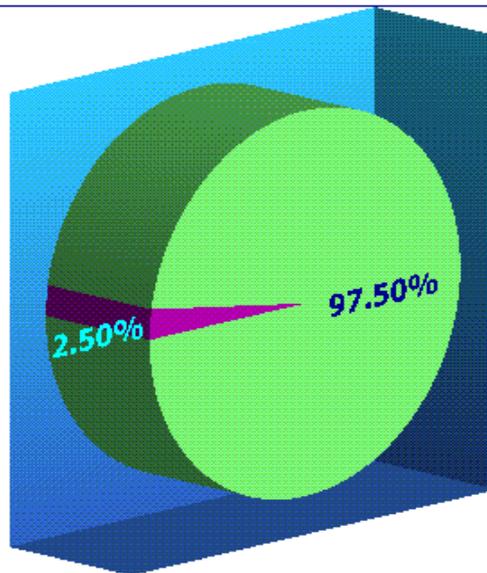
1. ¿Participa en las actividades de adiestramiento, dictadas por la organización?

**Cuadro N° 40**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Si	39	97,5	97,5
b). No	1	2,5	100,0
Total	40	100,0	

¿Participa en las actividades de adiestramiento, dictadas por la organización?

Si  
 No



**Gráfico N° 37**

**Fuente:** Resultados obtenido del cuestionario aplicado por el investigador.

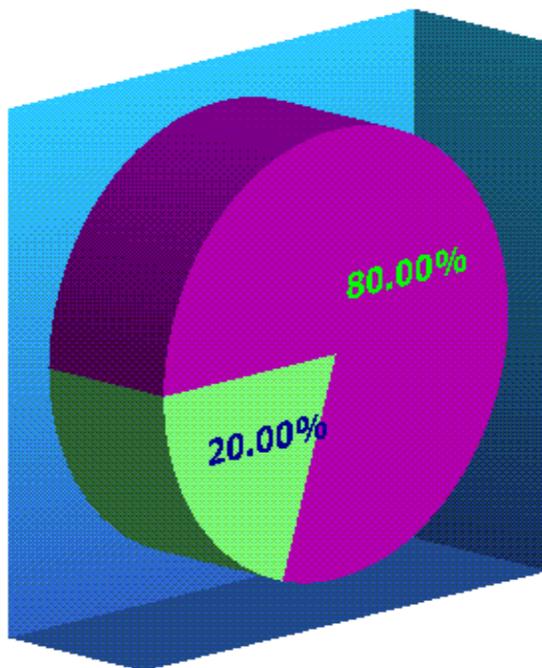
Un gran 97,5% del personal encuestado afirma que participa en las actividades de adiestramiento, por medio de cual podemos verificar la aceptación de los cursos y talleres dictados por dicha compañía, cumpliendo así con los objetivos propuestos

dentro del programa de adiestramiento, sin embargo un 2,5% del personal encuestado no participa en dichas actividades.

2. ¿Recibe usted adiestramiento de manera:

**Cuadro N° 41**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Constantemente	8	20,0	20,0
b). Frecuentemente	32	80,0	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	40	100,0	



**Gráfico N° 38**

**Fuente:** Resultados obtenido del cuestionario aplicado por el investigador.

El adiestramiento que se imparte dentro de la organización se realiza de manera frecuente, como lo pueden asegurar la mayoría de los encuestados con un 80%, dando a conocer que todo el personal contra un 20% que piensa que es constante

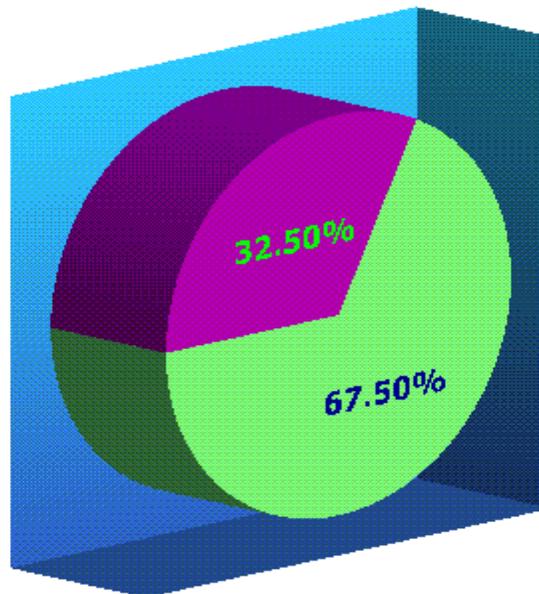
3. ¿Se determinan las necesidades de acuerdo al área que ocupa el trabajador dentro de la organización?

**Cuadro N° 42**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	27	67,5	67,5
b). Algunas Veces	13	32,5	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	40	100,0	

**¿Se determina las necesidades de acuerdo al área que ocupa el trabajador dentro de la organización?**

- Siempre
- Algunas Veces
- Nunca



**Gráfico N° 39**

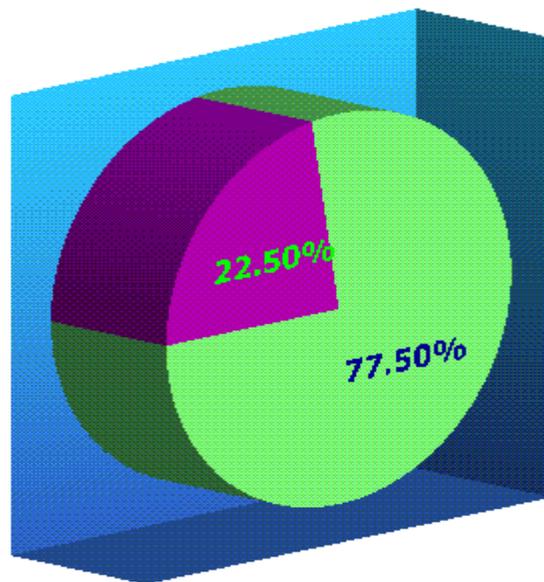
**Fuente:** Resultados obtenido del cuestionario aplicado por el investigador.

En este ítem determina que un 67,5% manifiesta que siempre se determinan las necesidades de adiestramiento de acuerdo al área que ocupa el trabajador en la empresa, por otra parte un 32,5%, refleja que esto ocurre solo algunas veces. Estos resultados reflejan que se realizan una buena detección de necesidades para cada área dentro de la organización permitiendo la satisfacción de las mismas.

4. ¿Cómo califica usted la calidad de las actividades de adiestramiento?

**Cuadro N° 43**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Buena	31	77,5	77,5
b). Regular	9	22,5	100,0
c). Mala	0	0	0
Total	40	100,0	



**Gráfico N° 40**

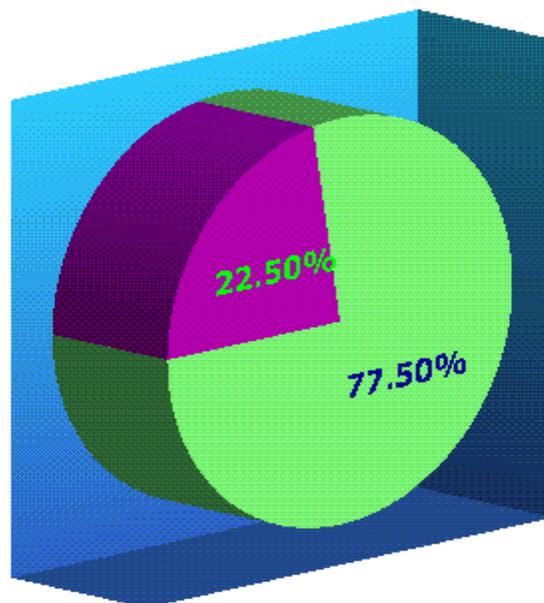
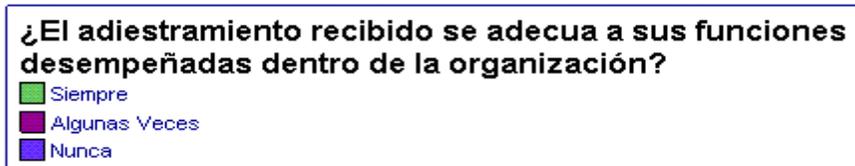
**Fuente:** Resultados obtenido del cuestionario aplicado por el investigador.

Un 77,5% de los operarios entrevistados expresa que la calidad del adiestramiento es buena, dando a conocer por medio de este ítem su aceptación de que el adiestramiento impartido llega de una forma as otra a todo el personal, sin embargo un 22,5% piensa que es dichas actividades son regulares

5. ¿El adiestramiento recibido se adecua a sus funciones desempeñadas dentro de la organización?

**Cuadro N° 44**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	31	77,5	77,5
b). Algunas Veces	9	22,5	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	40	100,0	



**Gráfico N° 41**

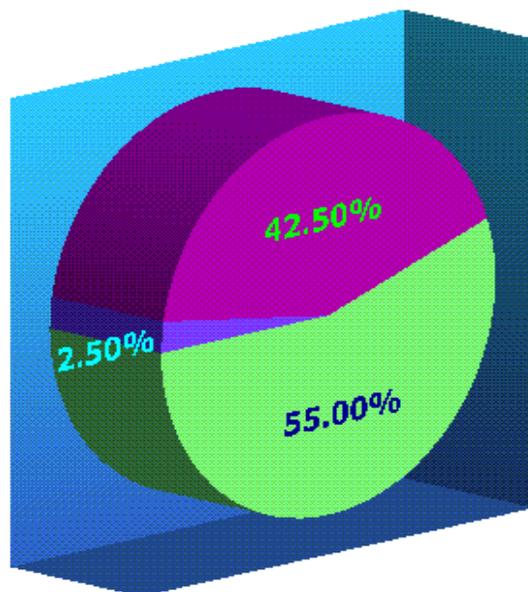
**Fuente:** Resultados obtenido del cuestionario aplicado por el investigador

Del mismo modo un gran numero de encuestados manifiestan que el adiestramiento se adecua a las funciones desempeñadas en la empresa en un 77,5% a diferencia de un 22,5% que manifiesta solo algunas veces se adecua

6. ¿Está usted conforme con el adiestramiento recibido?

**Cuadro N° 45**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	22	55,0	55,0
b). Algunas Veces	17	42,5	97,5
c). Nunca	1	2,5	100,0
Total	40	100,0	



**Gráfico N° 42**

**Fuente:** Resultados obtenido del cuestionario aplicado por el investigador.

En este ítem el adiestramiento luce desfavorecido en la aceptación, es decir una gran parte de los encuestados manifiesta que un 55% esta conforme con la

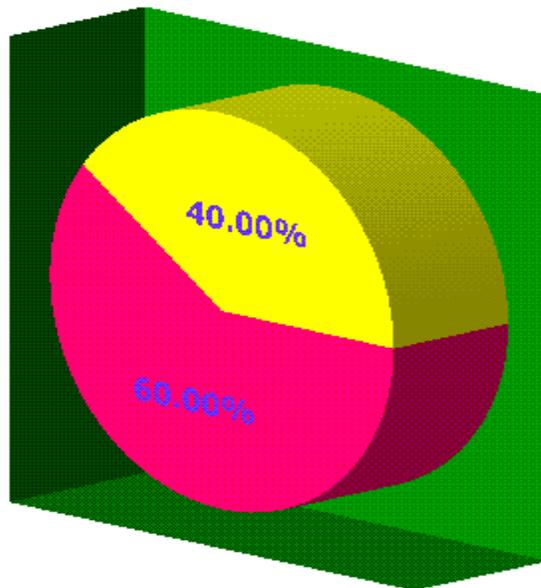
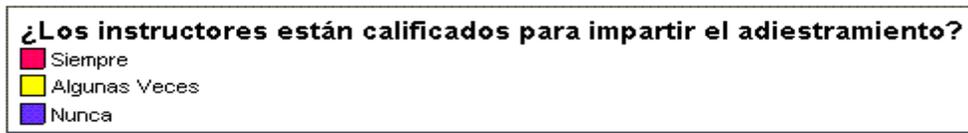
capacitación recibida mientras que un 42,5% piensa que algunas veces es aceptable y finalmente un 2,50% afirma que no es aceptable el adiestramiento, por tal razón hay que realizar una revisión exhaustiva de por que los trabajadores no reflejan una aceptación y cuales son los puntos por mejorar.

### III Parte: Ejecución del Adiestramiento

7. ¿Los instructores están calificados para impartir el adiestramiento?

**Cuadro N° 46**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	24	60,0	60,0
b). Algunas Veces	16	40,0	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	40	100,0	



**Gráfico N° 43**

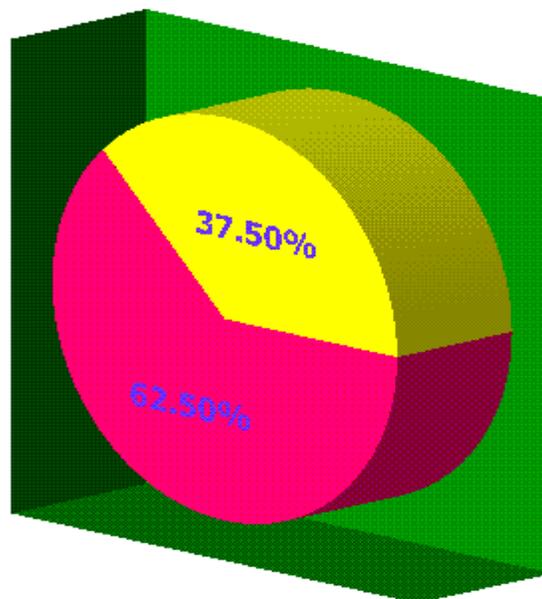
**Fuente:** Resultados obtenido del cuestionario aplicado por el investigador

Un 60% de los encuestados piensa que los instructores siempre están capacitados para impartir el adiestramiento dentro de la organización a diferencia de un 40% que manifiesta que solo algunas veces estos estarían capacitados, con estos resultados podemos concluir que para el personal que labora dentro de la organización de es gran importancia la capacitación que posea los instructores al momento de impartir los cursos.

8. ¿El contenido de los programas impartidos es de actualidad?

**Cuadro N° 47**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	25	62,5	62,5
b). Algunas Veces	15	37,5	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	40	100,0	



**Gráfico N° 44**

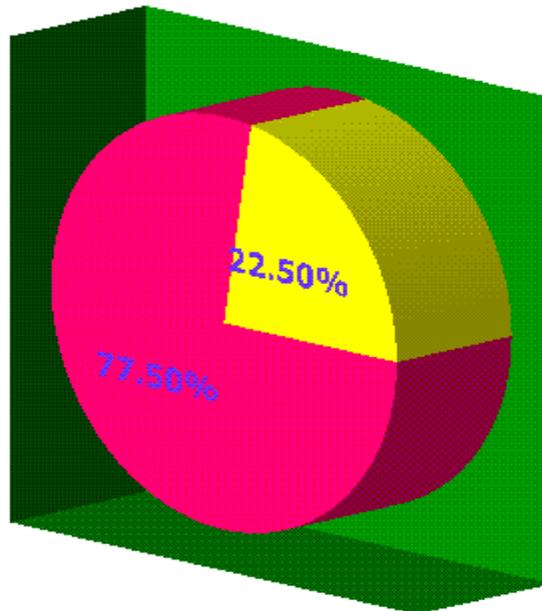
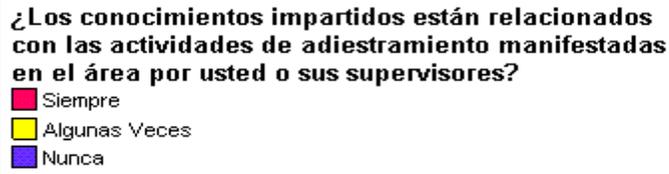
**Fuente:** Resultados obtenido del cuestionario aplicado por el investigador.

El adiestramiento sigue siendo evaluado desde varios puntos de vista como es el caso del contenido programático impartido en el adiestramiento el cual debe ser de actualidad, así lo refleja un 62,5% de los encuestados, no obstante un 37,5% piensa que tan solo algunas veces es de actualidad.

9. ¿Los conocimientos impartidos están relacionados con las actividades de adiestramiento manifestadas en el área por usted o sus supervisores?

**Cuadro N° 48**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	31	77,5	77,5
b). Algunas Veces	9	22,5	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	40	100,0	



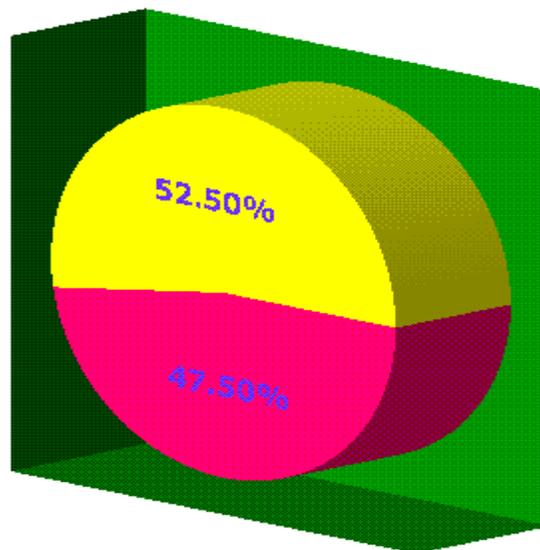
**Gráfico N° 45**

**Fuente:** Resultados obtenidos del cuestionario aplicado por el investigador.

De acuerdo con los resultados del ítems los conocimientos impartidos están relacionados con la actividad de adiestramiento en un 77,5% indicado con esto que dentro de la organización se realiza una buen detección de necesidades aunado a ello el contenido programático que es de excelente calidad permitiendo un gran desarrollo profesional a los trabajadores a diferencia de un 22,5% que afirma que solo algunas veces se encuentra esta relación.

10. -¿Hay proporción entre la teoría y la práctica de los contenidos de los programas de adiestramiento impartidos? **Cuadro N° 49**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	19	47,5	47,5
b). Algunas Veces	21	52,5	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	40	100,0	



**Gráfico N° 46**

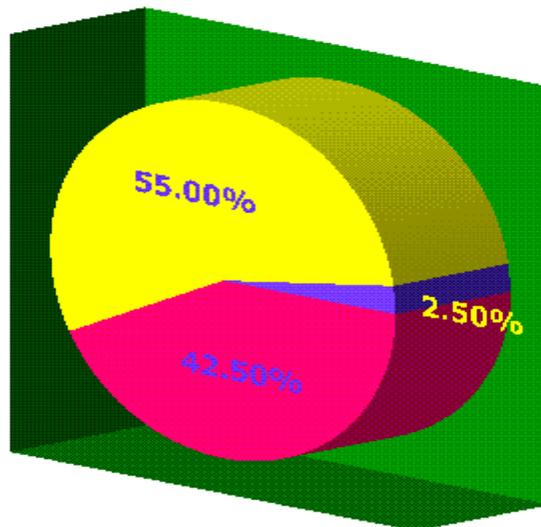
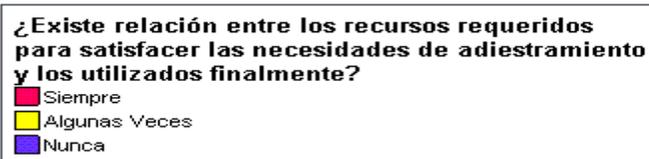
**Fuente:** Resultados obtenido del cuestionario aplicado por el investigador.

La proporción entre la teoría y la práctica es evaluada con variada un 52,5% de los entrevistados dice que esta relación es observada solo algunas veces, sin embargo un 47,5% que defiende que siempre es observada esta relación. Dentro de un programa de adiestramiento es de gran importancia combinar la teoría con la práctica con la finalidad de un mayor entendimiento por parte de lo interesados.

11.¿Existe relación entre los recursos requeridos para satisfacer las necesidades de adiestramiento y los utilizados finalmente?

**Cuadro N° 50**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	17	42,5	42,5
b). Algunas Veces	22	55,0	97,5
b). Nunca	1	2,5	100,0
Total	40	100,0	



**Gráfico N° 47**

**Fuente:** Resultados obtenido del cuestionario aplicado por el investigador.

Un 55% de los entrevistados piensa que algunas veces existe relación entre los recursos requeridos y los que se usan finalmente en el adiestramiento, el cual nos da a entender que hay que realizar una revisión detallada de los recursos que verdaderamente se van a usar para el desarrollo del programa de adiestramiento con el fin no generar costo, sin embargo un 42,5% que defiende que siempre existe esta relación

#### IV Parte: Evaluación del Programa de Adiestramiento

12 ¿Es evaluado dentro del aula o lugar donde se le impartió el adiestramiento después de finalizado?

Cuadro N° 51

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	24	60,0	60,0
b). Algunas Veces	15	37,5	97,5
c). Nunca	1	2,5	100,0
Total	40	100,0	

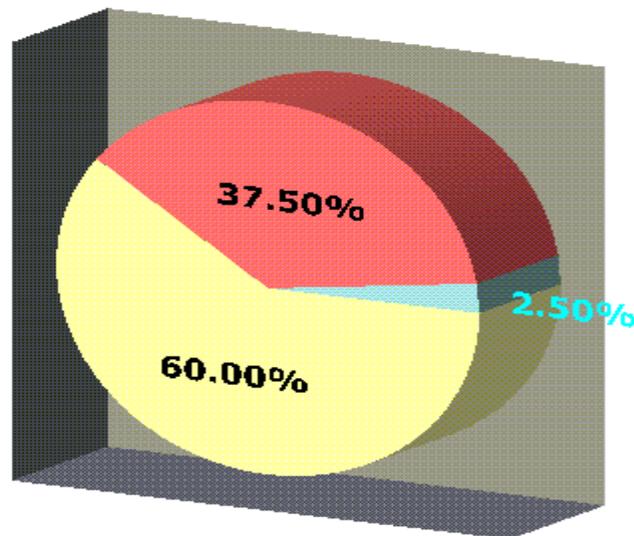
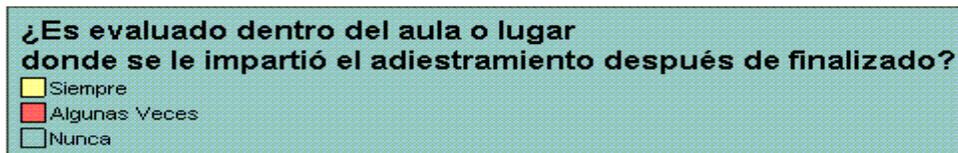


Gráfico N° 48

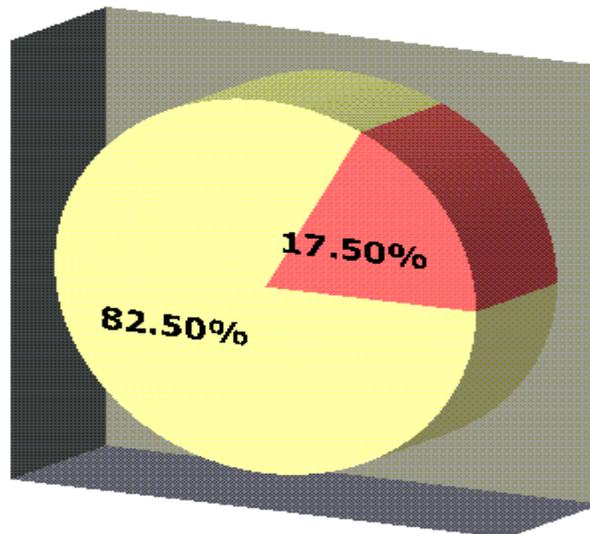
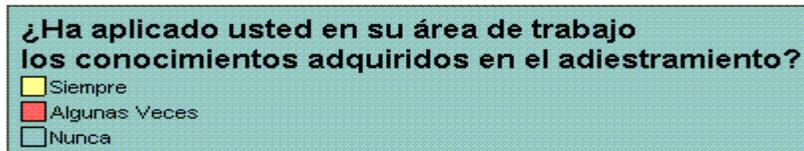
**Fuente:** Resultados obtenido del cuestionario aplicado por el investigador.

Cada vez que se imparte el adiestramiento dentro de la organización, es fundamenta que se realice una evaluación dentro del aula como fuera de ella, con la finalidad de determinar que se asimilo lo enseñado dentro el curso, el cual un 60% de los encuestados lo afirma, no obstante un 37,5% piensa que solo algunas veces esto ha ocurrido.

12. ¿Ha aplicado usted en su área de trabajo los conocimientos adquiridos en el adiestramiento?

**Cuadro N° 52**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	33	82,5	82,5
b). Algunas Veces	7	17,5	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	40	100,0	



**Gráfico N° 49**

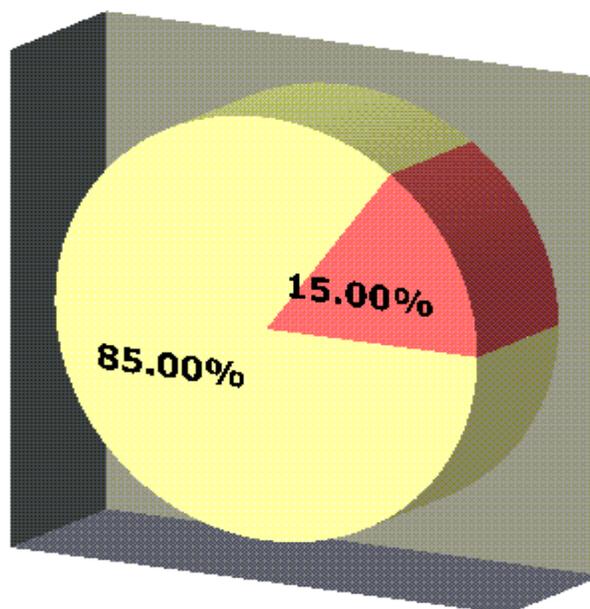
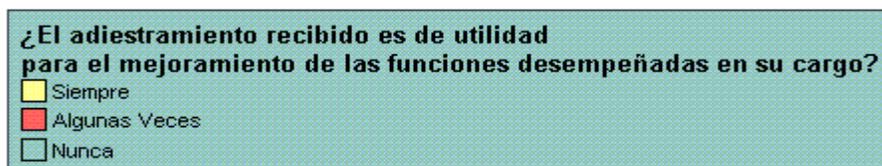
**Fuente:** Resultados obtenido del cuestionario aplicado por el investigador.

El resultado del adiestramiento es bien evaluado, un 82,5% testifica que lo adquirido en el adiestramiento ha sido usado en el trabajo, demostrando con ello que se cumplen los objetivos planteados por el programa de adiestramiento, a pesar de un 17,5% que afirma que solo algunas veces lo han aplicado.

14. ¿El adiestramiento recibido es de utilidad para el mejoramiento de las funciones desempeñadas en su cargo?

**Cuadro N° 53**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	34	85,0	85,0
b). Algunas Veces	6	15,0	100,0
c). Nunca	0	0	0
Total	40	100,0	



**Gráfico N° 50**

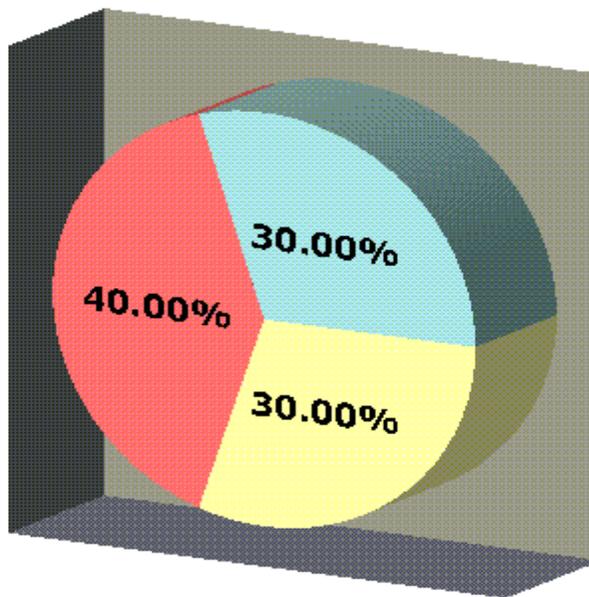
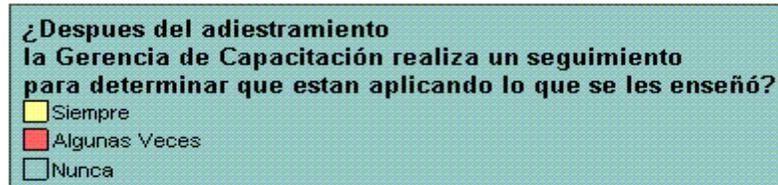
**Fuente:** Resultados obtenido del cuestionario aplicado por el investigador.

Igualmente un 85% dice que los conocimientos adquiridos en el adiestramiento ha mejorado sus funciones laborales, logrando un mejor desempeño laboral y relaciones personales, no obstante un reducido grupo de 15% piensa que alguna veces reciben utilidades por parte del adiestramiento.

15. ¿Después del adiestramiento la Gerencia de Capacitación realiza un seguimiento para determinar que están aplicando lo que se les enseñó?

**Cuadro N° 54**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
a). Siempre	12	30,0	30,0
b). Algunas Veces	16	40,0	70,0
c). Nunca	12	30,0	100,0
Total	40	100,0	



**Gráfico N° 51**

**Fuente:** Resultados obtenido del cuestionario aplicado por el investigador.

Después de impartido el adiestramiento en la organización es de fundamental importancia hacerle un seguimiento en el puesto de trabajo, con el fin de evaluar sus conocimientos adquiridos durante el adiestramiento, en este caso alguna veces se hace un seguimiento el cual lo afirma un 40%, sin embargo un 30% siempre lo realiza y finalmente un 30% que nunca le realizan seguimiento.

## CAPITULO V:

### INDICADORES DE GESTION DE ADIESTRAMIENTO

Para establecer indicadores de gestión a cualquier nivel, es vital tener claro que es lo correcto y como hacerlo correctamente. Lo correcto se asimila a los resultados específicos que se esperan, cuales son las características específicas de esos resultados, y esto representaría el conjunto de factores claves para lograr la eficacia. En cuanto a como hacerlo, seria hacer las cosas correctamente, ello significa tener presente la capacidad de gestión actual, la secuencia de pasos que llevara a lograr los resultados y los recursos disponibles teniendo en cuenta factores óptimos de aprovechamiento. Esto constituirá el conjunto de factores claves para logra la eficiencia.

Por tal razón se tomaron como base para la determinación de indicadores, los indicadores de eficiencia y efectividad para el proceso de adiestramiento basándonos justificativamente en que:

La eficiencia se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados, y la cantidad de recursos que se habían estimado o programando utilizar; y la segunda, como grado en que se aprovechan los recursos transformándolos en productos.

En cambio la efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado.

## EFECTIVIDAD: (Ef.)

$$\text{Efectividad: } \frac{\text{N}^\circ \text{ de personas entrenadas}}{\text{N}^\circ \text{ de personas a entrenar.}} = 1.$$

$$\text{Efectividad: } \frac{\text{Total horas de entrenamiento dictadas}}{\text{Total horas de entrenamiento requeridas}} = 1.$$

$$\text{Efectividad: } \frac{\text{Personal atendido de entrenamiento}}{\text{Total planificado o previsto}} = 1.$$

## EFICIENCIA: (Ec).

$$\text{Eficiencia: } \frac{\text{Horas o actividades cumplidas respecto al Programado de proyectos.}}{\text{Total de horas programadas por Proyectos}} = 1$$

$$\text{Eficiencia: } \frac{\text{N}^\circ \text{ de horas de entrenamiento utilizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de horas disponibles}} = 1.$$

$$\text{Eficiencia: } \frac{\text{Total Horas de Asistencia}}{\text{Total horas mes.}} = 1.$$

$$\text{Eficiencia: } \frac{\text{Total Horas entrenamiento}}{\text{Total horas mes.}} = 1.$$

## CONCLUSIONES

Para alcanzar el objetivo específico N° 1 se solicitó la colaboración del tutor empresarial a fin de establecer las coordinaciones necesarias para recolectar la información que permitiese conocer la Gerencia de Capacitación de Personal de la Compañía Metro de Caracas. Se tuvo acceso de este modo, a una serie de documentos producidos por la empresa, de índole pública algunos, confidencial otros. La formulación de objetivos dentro de la Gerencia de Capacitación de Personal tiene, como ha sido señalado, una orientación eminentemente planificadora hacia el desarrollo personal, lo que implica que los objetivos formulados tienen su razón de ser, al establecer programas de adiestramiento orientados al personal que labora en dicha organización.

Con respecto al objetivo específico N° 2 se concluye que la evaluación de proceso de gestión de adiestramiento, se pudo observar lo siguiente, la detección de necesidades realizada por la Gerencia de Capacitación no evalúa los las áreas específicas donde se necesita el adiestramiento, trayendo como consecuencia una mala planificación en el programa de adiestramiento, dando como resultado una mala ejecución del mismo. Otro factor importante dentro de este proceso es la falta de un seguimiento de sus actividades después de adiestrado el trabajador, el cual nos permite identificar si el adiestramiento impartido cumplió con los objetivos planteados.

Con relación al objetivo específico N° 3 se establecieron una serie de indicadores de gestión de adiestramiento, a través de la evaluación de su proceso de adiestramiento, poder determinar de forma clara aquellos indicadores que sean clave para la medición de la eficiencia, eficacia y efectividad.

## RECOMENDACIONES

Con relación a la investigación realizada se puede recomendar:

Se debe establecer el adiestramiento para cada una de las áreas específicas de cada trabajador, con la finalidad de no realizar un doble adiestramiento que puede generar costos y descontento por parte de los trabajadores.

Informarle a todo el personal que integra la Gerencia de Capacitación de Personal, las distintas fases que conforman un proceso de adiestramiento, con la finalidad de establecer programas de adiestramiento cada vez más actualizados y acorde con las necesidades del trabajador.

Fomentar la comunicación entre los supervisores y los trabajadores al momento de impartir el adiestramiento, ya que en la mayoría de los casos, el adiestramiento lo realizan los supervisores, o algún antiguo trabajador con conocimientos y habilidades para enseñar. Facilitando de esta manera la mayor atención por parte del trabajador al momento de ser adiestrado.

Se deben determinar los indicadores de gestión, no solo para las áreas de recursos humanos, sino en cualquier otra área donde se pueda evaluar el desempeño mediante parámetros preestablecidos en relación con las metas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA

- Beltrán, J. Mauricio. (2000). Indicadores de Gestión. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos.. México, DF: McGraw Hill.
- Sabino, Carlos A (1987). Como hacer una Tesis.
- Universidad Nacional Abierta (1984). Técnicas de Documentación e Investigación.
- Universidad Nacional Abierta (1991). Técnicas de Documentación e Investigación.
- Sampieri, Hernández Roberto y otros (1991). Metodología de la investigación. Mac Graw Hill México.
- Antonio Padrón Toro (1989). Historia de un Boleto Metro de Caracas.
- Francisco Gómez Rondon (1989). Administración de personal en Venezuela. Ediciones Frigor.
- José Manuel Villegas (1998). Administración de Personal. Ediciones Vega.
- Francisco Javier Rodríguez (1991). Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa. Corporación Andina de Fomento.
- Balestrini, Mirían (1997). Como Elabora un Proyecto de Investigación. Consultoría y Asociados.

- Ley de la Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, según de la Gaceta Oficial N° 37.347 del 17 de Diciembre de 2001.
- Colmenares, C. (2003) Organigrama 2003. C.A. Metro de Caracas. Caracas, Venezuela
- Gerencia Corporativa de Planificación y Mercadeo C.A. Metro de Caracas (2002). Manual de Organización de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de C.A. Metro de Caracas.

Fueron visitados los siguientes sitios Web:

Unamos Apuntes. (2002). [On-line]. Disponible en:

- <http://www.unamosapuntes.com>
- <http://www.monografias.com>.
- [Webmaster@cepis.ops.-oms.org](mailto:Webmaster@cepis.ops.-oms.org)
- [http://www.cels.org.al/estadisticas/a\\_metodologia/metro-definiciones.html](http://www.cels.org.al/estadisticas/a_metodologia/metro-definiciones.html).



w.confedelca.com/documentos/planificacion/indicadores%20de%20diagn  
co pdf.