

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
“EZEQUIEL ZAMORA”



**La Universidad que Siembra**

Vicerrectorado de Infraestructura y  
Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Administración  
Mención Gerencia Pública

**MODELO DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE  
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA UNIVERSIDAD DEPORTIVA  
DEL SUR ESTADO COJEDES.**

**Autora: Lcda. Glesni Hidalgo**

**C.I: 11.961.441**

**Tutora: MSc. Raquel Oballos**

**C.I: 10.904.191**

**SAN CARLOS, ENERO 2014.**

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



**La Universidad que Siembra**

Vicerrectorado de Infraestructura y  
Procesos Industriales  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Administración  
Mención Gerencia Pública

**MODELO DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE  
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA UNIVERSIDAD DEPORTIVA  
DEL SUR ESTADO COJEDES.**

**Autora: Lcda. Glesni Hidalgo**

**C.I: 11.961.441**

**Tutora: MSc. Raquel Oballos**

**C.I: 10.904.191**

**SAN CARLOS, ENERO 2014.**

## **APROBACION DEL TUTOR**

Yo, MSc Raquel Oballos, Cedula de Identidad V- 10.904.191 en mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado Titulado “**Modelo de Procedimientos para el Control de Capacitación del Personal en la Universidad Deportiva del Sur Estado Cojedes**” Presentado por la ciudadana Glesni Hidalgo, titular de la Cedula de Identidad 11.961.441, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia Pública, por medio de la presente certifico que he leído el trabajo, y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los 15 (quince) días del mes de Diciembre del año 2013.

**MSc. Raquel Oballos**

**C.I.V-10.904.191**

## AGRADECIMIENTO

Antes que alguien o algo debo, dar gracias a mi Dios mil gracias, porque me has dado esa fuerza y empuje para salir de tantos tropiezos que en la vida se me han presentado.

A las Benditas Animas que siempre están.

A mis padres por darme la vida y por existir.

A mis hermanos, primos, tíos (as) y demás familiares, gracias porque sé que siempre me brindaron su apoyo.

Al amor Cesar Vargas, quien me impulso con el estímulo de su proyecto.

A Carlos Reyes, por su apoyo.

A Laura Páez, por ese ánimo con el que siempre conté.

A todos mis amigos y compañeros de postgrado en especial a Rusbel, Yonny, Lendys, Pedro Sánchez, Daniella y Pedro Ruiz.

Al Postgrado de la UNELLEZ San Carlos Edo. Cojedes; especialmente a los profesores: Susana Quintero, Miguel Torrealba, y todos los que me brindaron su ayuda incondicional.

A mi tutora Raquel Oballos, especialmente, por su ayuda y por estar siempre dispuesta a apoyarme en este proyecto.

A las Autoridades, Direcciones y a todos los trabajadores de la Universidad Deportiva del Sur en San Carlos estado Cojedes, por darme la oportunidad de realizar el trabajo de grado, y por suministrarme la información necesaria.

Gracias Dios y a todos los que hoy a se enorgullecen de este nuevo título.....

**Glesni Hidalgo Ascanio**

## **DEDICATORIA**

El ser supremo mi Dios, es a quien principalmente dedico este trabajo de investigación, a las Benditas Animas, y a la memoria de unos seres muy amados mi abuela (Mi amaita), quien siempre ha estado junto a mí, a mi abuela Goya por tus sabiduría, a mi abuelo que me enseñó esa gran palabra de primera, y finalmente a ti Tío-Papá Jairo que siempre estuviste orgulloso de mí.

En lo que podría variar mi dedicatoria, es que la ofrezco a la soledad que fue la que me motivo y dio el empuje de continuar estudiando, a los milagros de Dios, al Amor, a la Paciencia, y a todos los obstáculos de la vida que me han enseñado a levantarme y a seguir adelante y comprender que si se ama de corazón a alguien o algo se puede llegar a la felicidad de alcanzar una meta.

**Glesni Hidalgo Ascanio**

## ÍNDICE

	pp.
APROBACION DEL TUTOR.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
LISTA DE TABLAS.....	vii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>Capítulo I. El Problema</b>	
Planteamiento del problema.....	4
Objetivos de la investigación.....	11
1.2.1 Objetivo general de la investigación.....	11
1.2.2 Objetivos específicos de la investigación.....	12
1.3 Justificación de la investigación.....	12
1.4 Alcances.....	14
<b>Capítulo II. Marco Teórico</b>	
2.1 Antecedentes de investigación.....	20
2.2 Bases Teóricas.....	26
2.3. Bases Legales.....	42
<b>Capítulo III. Marco Metodológico</b>	
3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	47
3.2 Población y muestra.....	50
3.2.1 Población.....	50
3.3 Técnica e instrumento de recolección de datos.....	51
3.3.1 Técnica de recolección de datos.....	51
3.3.2 Instrumento de recolección de datos.....	52

3.4 Validez del Instrumento.....	53
3.5. Confiabilidad del Instrumento.....	53
3.6 Técnicas de análisis de la información.....	55
 <b>Capítulo IV. Análisis y Presentación de los Resultados</b>	
4.2 Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado a las tablas .....	56
 <b>Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones</b>	
5.1 Conclusiones.....	77
5.2 Recomendaciones.....	79
 <b>Capítulo VI. Modelo</b>	
6.1 Presentación.....	81
6.2 Justificación.....	81
6.3 Fundamentación.....	82
6.4 Objetivos.....	83
6.5. Factibilidad.....	84
6.5.1. Factibilidad Institucional.....	84
6.5.2. Factibilidad Operativa.....	84
6.5.3. Factibilidad Social.....	84
6.5.4. Factibilidad de Fechas.....	87
6.6. Desarrollo del Modelo .....	104
6.7. Valoración del Modelo .....	106
Referencias Consultadas.....	111
ANEXO A.....	116
ANEXO B.....	117
ANEXO C.....	118
ANEXO D.....	119
ANEXO E.....	120
ANEXO F.....	121
<b>LISTA DE TABLAS Y FIGURAS</b>	
<b>TABLAS</b>	

1. Operacionalización de las Variables.....	45
2. Cobertura de los Objetivos Específicos con el instrumento.....	46
3. Distribución de la población.....	50
4. Distribución de la muestra .....	51
5. Ponderación de la Confiabilidad por Alfa de Cronbach .....	53
6. Distribución de frecuencia y Porcentaje del Items1.....	57
7. Distribución de frecuencia y Porcentaje del Items2.....	58
8. Distribución de frecuencia y Porcentaje del Items3.....	59
9. Distribución de frecuencia y Porcentaje del Items4.....	61
10. Distribución de frecuencia y Porcentaje del Items5.....	62
11. Distribución de frecuencia y Porcentaje del Items6.....	63
12. Distribución de frecuencia y Porcentaje del Items7.....	64
13. Distribución de frecuencia y Porcentaje del Items8.....	65
14. Distribución de frecuencia y Porcentaje del Items9.....	66
15. Distribución de frecuencia y Porcentaje del Items10.....	67
16. Distribución de frecuencia y Porcentaje del Items11.....	68
17. Distribución de frecuencia y Porcentaje del Items12.....	69
18. Distribución de frecuencia y Porcentaje del Items13.....	70
19. Distribución de frecuencia y Porcentaje del Items14.....	71
20. Distribución de frecuencia y Porcentaje del Items15.....	72
21. Distribución de frecuencia y Porcentaje del Items16.....	73
22. Distribución de frecuencia y Porcentaje del Items17.....	74
23. Diagrama de Gantt.....	87
24. Fases del Modelo .....	88
<b>FIGURAS</b>	89
1. Organigrama Estructural de la Universidad Deportiva del Sur.....	18
2. Organigrama Estructural de la Dirección de Recursos Humanos.....	19
3. Pasos de un Programa de Capacitación y Desarrollo.....	33
4. Proceso de control.....	41
5. Elementos principales de un Programa de Entrenamiento.....	92
6. Ciclo de entrenamiento.....	93
7. Medios de Control Organizacional.....	96



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y  
PROCESOS INDUSTRIALES  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION  
MENCION GERENCIA PÚBLICA**

**MODELO DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE  
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA UNIVERSIDAD DEPORTIVA  
DEL SUR ESTADO COJEDES**

**AUTORA: LCDA. GLESNI HIDALGO.  
TUTORA: MSc. RAQUEL OBALLOS.  
AÑO 2014.**

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo principal Diseñar un modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal, para mejorar la funcionalidad y actualización laboral de los trabajadores en la Universidad Deportiva del Sur en San Carlos estado Cojedes. El trabajo de investigación, fue utilizado como herramienta para el fortalecimiento de los procesos administrativos del personal que allí labora. La metodología utilizada se efectuó bajo un nivel exploratorio, descriptivo de campo, apoyada y sustentada en una fase de aplicación y acción con paradigma cuantitativo, en la que participó una muestra de 90 trabajadores. Para el logro de los objetivos planteados, se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el Cuestionario, conformado de 17 ítems con una Escala Tipo Likert de cinco Alternativas de Afirmaciones de Respuestas. La validación se realizó mediante el juicio de expertos, su confiabilidad fue determinada a través del método estadístico Alfa de Cronbach, el cual arrojó un resultado de 0,88 en la escala del (0 al 1) la cual indica que el instrumento aplicado es altamente confiable. Los datos obtenidos fueron procesados con el uso de la Estadística descriptiva con frecuencia porcentualizadas, en donde por cada ítems se determinó la cantidad y porcentaje de opinión. Como conclusión de los datos arrojados, dio paso al diseño del modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal, el cual logró fortalecer a los trabajadores mediante la actualización laboral y mejoró la funcionabilidad institucional.

**Palabras claves:** Modelo de Procedimiento, Control, Capacitación, Mejorar.



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS  
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y  
PROCESOS INDUSTRIALES  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION  
MENCION GERENCIA PÚBLICA**

**MODELO DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE  
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA UNIVERSIDAD DEPORTIVA  
DEL SUR ESTADO COJEDES**

**AUTORA: LCDA. GLESNI HIDALGO.  
TUTORA: MSc. RAQUEL OBALLOS.  
AÑO 2014.**

**ABSTRACT**

This research main objective to design a model of procedures for controlling personnel training, to enhance the functionality and updating of workers working at the Sports University in San Carlos South Cojedes. El state of research, it is used as tool for strengthening the administrative processes of the staff who work there. The methodology was performed under an exploratory, descriptive field level supported and sustained by a phase of implementation and action quantitative paradigm, which involved a sample of 90 workers. To achieve the objectives, was used as a data collection technique and an instrument survey Questionnaire, it consists of 17 items with a Likert type scale of five alternatives Answers statements. The validation was performed by expert judgment, reliability was determined through Cronbach's Alpha statistical method, which threw a score of 0,88 on a scale of (0 to 1) which indicates that the instrument is highly applied reliable. The data obtained were processed with the use of descriptive statistics with porcentualizadas frequency, where for each item the number and percentage of opinion. Who conclusion the data obtained was determined , ushered in the model design procedures for the control of staff training, which managed to strengthen workers by updating laboraly improved institutional functionality .

Keywords: Process Model, Control, Training, Improve.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los componentes más importantes en las organizaciones es el recurso humano, de allí pues que los gerentes y empleados deben permanecer alerta a las necesidades de capacitación y adiestramiento que se requiere, quien lo precisa y que métodos son mejores para dar a los empleados los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para lograr un capital humano acorde con las exigencias del mercado actual y futuro.

Es conveniente considerar, que hoy en día para las organizaciones el recurso humano es fundamental y primordial. De allí que para ello, hace falta analizar con datos precisos la necesidad y el tipo de entrenamiento que se debe llevar a cabo, para asegurar y mantener una disponibilidad humana, acorde a las metas planteadas por la empresa, para así poder alcanzar el éxito que tanto buscan los entes empresariales.

En este sentido, la complejidad que caracteriza a las organizaciones modernas en sus procesos administrativos, se debe en parte a sus múltiples factores de competencia donde la capacitación personal desempeña un papel importante, ya que implica el desarrollo de habilidades orientadas a ejecutar y convertir la capacitación en una actividad productiva. Por esta razón, es necesaria la enseñanza del personal; la cual resulta de un proceso de investigación y detección de necesidades en donde se deben utilizar métodos e instrumentos que le den la validez a los datos que se están recolectando para determinar la necesidad de formación del trabajador.

Es de señalar que el mundo empresarial, frente a los constantes cambios tecnológicos, y las exigencias de calidad en los servicios prestados por las empresas, se ven en la necesidad de definir claramente la capacitación y el adiestramiento en los diversos puestos de trabajos de los empleados, con miras a adecuarlos a la situación real de la empresa para obtener un nivel de eficiencia y satisfacción apropiada, favoreciendo de esta manera que el trabajo se ejecute en forma organizada, controlada y pueda desempeñarse con efectividad.

De este modo, la capacitación permite transformar a los trabajadores, en personal más calificado, ayudando a la actualización de los conocimientos, destrezas y habilidades, para conformar una fuerza laboral eficiente y facultada, y así poder alcanzar las metas y objetivos propuestos por la institución.

De esta manera, la necesidad de capacitación se presenta cuando en las organizaciones, existe una carencia de conocimientos que aparece en función de un patrón o de un deber. Antes de lanzar programas de capacitación y adiestramiento, se requiere conocer o detectar cuáles son las necesidades tanto actuales como futuras.

De hecho, la detección de la necesidad de adiestramiento, es un proceso mediante el cual las organizaciones planifican en forma específica el grado de conocimiento y la carencia de capacitación que tienen los trabajadores en sus respectivos puestos de trabajo con la intención de producir información actualizada y adecuar los cambios a los requerimientos de formación.

En atención a lo expuesto, esta investigación, tiene como objetivo fundamental Diseñar un modelo de procedimientos para el Control de Capacitación del Personal en la Universidad Deportiva del Sur del Estado Cojedes; con el propósito de obtener datos de forma rápida y confiable, de manera que se pueda procesar la información, para facilitar el proceso en cuanto a la capacitación del personal, y un mejor desempeño laboral en sus puestos de trabajos.

A tal efecto, la investigación se estructuró en seis (6) capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el Primer Capítulo (I), referido al planteamiento del problema, objetivos que se van a estudiar (Objetivo General y Objetivos Específicos), se define la justificación, limitaciones y alcances. El Segundo Capítulo (II), contempla el marco teórico constituido por los antecedentes e investigaciones realizadas por diferentes autores, las bases teóricas referente al adiestramiento, las bases legales, definición de términos básicos y la operacionalización de las variables.

Asimismo, el Tercer Capítulo (III), está conformado por el marco metodológico, naturaleza del estudio, tipo y diseño de investigación, bajo la modalidad de proyecto, descripción de los procedimientos, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez, confiabilidad del instrumento.

El Cuarto Capítulo (IV), las técnicas para el análisis e interpretación de los resultados y la descripción de las fases.

En el Quinto Capítulo (V), se asentarán las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Por último en el Sexto Capítulo (VI), basado en el Diseño del modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal, para fortalecer la funcionalidad, desempeño y actualización laboral de los trabajadores en la Universidad Deportiva del Sur en San Carlos estado Cojedes.

## CAPÍTULO I

### 1. EL PROBLEMA.

#### 1.1 Planteamiento del Problema.

En la actualidad a nivel mundial toda institución, independientemente de su tamaño requiere de personal que desempeñe sus labores de la mejor forma; de allí, que el eje principal en las organizaciones está representado por el capital humano, el cual se debe integrar y desarrollar a fin de promover estrategias para asegurar, actualizar conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias superiores a la fuerza de trabajo.

En consecuencia, el recurso humano representa el factor más importante de cualquier organización y será quien determine el éxito o fracaso. Por lo cual, corresponde a gerentes y supervisores de la empresa proveer la motivación necesaria de sus trabajadores. Resulta claro, que la necesidad de capacitación debe contemplar la acción precisa para ser ejecutada por el individuo, determinando así la planificación y control del mismo.

Para, Morales (2009) señala que “Un sistema de control de gestión centra su atención en verificar si lo que se planteó se está o no cumpliendo en el tiempo señalado, con la calidad deseada y al costo programado, de aquí entonces, que el control se asegura, vigilando el rendimiento de los diferentes procesos y el cumplimiento de los diferentes planes”. (p. 14).

Asimismo para, Koontz y Weihrich, (2004) el control es "La función administrativa de la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlo." (p. 640). Por lo tanto, el control se aplica a las cosas, personas y sus sistemas se proyectan para lograr un proceso

o mecanismo que se adapte a un comportamiento específico bajo un conjunto de vínculos determinados, en función de un mejor servicio.

En consecuencia, los gerentes deben realizar un buen trabajo con procedimientos que permitan a la organización lograr un desempeño óptimo, planificado para asegurar y permitir el crecimiento de aprendizaje de los empleados.

La función de la administración que se aplica de último es la del control; primero se fijan las metas de la organización o empresa (planeación), se formulan los planes (planeación), se define o decide la estructura (organización), se contrata y se capacita al personal (dirección); cuando se tiene todo esto en conjunto es necesario comparar el desempeño real con las metas y objetivos fijados para poder identificar si hay alguna desviación significativa y así aplicar el control y poder retomar el rumbo de lo planeado administrativamente.

En efecto, el desarrollo en las organizaciones actuales se basa en el conocimiento y el éxito de ella depende cada vez más de las habilidades y las destrezas de los trabajadores en especial en la medida en que ayuden a establecer un conjunto de aspectos medulares de competencias que diferencian una organización de sus competidores.

En consecuencia, los gerentes deben realizar un buen trabajo con procedimientos que permitan a la empresa lograr un desempeño óptimo, planificado para asegurar y permitir el crecimiento de aprendizaje de los empleados.

Chiavenato (2009 a) expresa que:

Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias; si los trabajadores no alcanzan los objetivos de productividad, eso podría ser una señal que se requiere capacitación (p. 172).

Por esta razón, se deben analizar los puntos débiles y fuertes de la organización a fin de formular e implementar procedimientos que lleven a mejoras efectivas y sostenidas del desempeño. Al respecto Linares (1996), acota que los procedimientos son “el reflejo de una mayor extensión temporal y, en cierto modo, podría incluir varios métodos simultáneos o consecutivos” (p. 44). Los procedimientos que componen la toma de decisión para el logro de los fines y habilidades de una organización y a su vez la sucesión del método de accionar van en beneficio de los objetivos empresariales.

En otro orden de ideas, se tiene que a nivel mundial se ha evidenciado la importancia de la capacitación, en donde la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos es el eje principal que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan, es por ello que los procedimientos de control son relevantes en las organizaciones a nivel mundial.

En las empresas, la sobrevivencia depende del conocimiento, y la adaptación resulta de vital importancia; la gran motivadora es la capacitación adecuada, en donde el empleado que la recibe siente que la organización lo estima y, por lo tanto, le está asignando un salario digno y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, puede estar próximo a un ascenso.

Además, Alles (2010), explica, que capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo, es hacer que su perfil se adecue a los conocimientos y competencias requeridos para él, adaptándolos a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen. (p. 35).

Cabe considerar por otra parte, que toda empresa en Venezuela debe contar con una planificación de procedimientos; los cuales hagan referencia a la misión, objetivos,

metas, productos a comercializar, es decir, todo el proceso que permite a una compañía establecerse dentro de un mercado y ser la mejor. Por esta razón en Venezuela la capacitación no sólo es buena para la organización, sino que también es un buen negocio. Ya a mediados de los años 50, la mitad de las compañías importantes contaban con algún tipo de programa de capacitación y procedimientos para su control. A finales de los años 70, el 75% de las empresas importantes tenían departamentos independientes dedicados exclusivamente a ofrecer una gama completa de programas de capacitación.

Sin embargo, la formación y el perfeccionamiento son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de modelo para el control de procedimientos de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación importante por la capacitación.

Es evidente, que en el Estado Cojedes los gerentes en las organizaciones están asumiendo un rol importantísimo en la planeación de capacitación, procedimientos y en la toma de decisiones, tendientes a reflejar la toma conciencia y creciente entre los ejecutivos de que la administración del recurso humano pueda hacer contribuciones importantes al éxito de una organización.

Por consiguiente, la toma de decisión, es el resultado de los esfuerzos de una persona, un grupo o del enfoque individual, siendo bastante fácil llegar a una decisión en grupo. Esto ayuda a desarrollar entre los miembros del grupo la oportunidad de declarar sus opiniones oportunas, en relación a los asuntos que afectan su trabajo, es por ello, que los entes empresariales poseen un elemento en común y es que todas están formadas por personas, las cuales llevan a cabo los avances, los logros y los errores de las mismas; quienes constituyen el recurso máspreciado de cualquier organización. De allí que, la organización puede disponer de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones

impecables pero si se carece de un conjunto de personas capacitadas, no desempeñarían sus funciones de una manera exitosa.

Asimismo, es conveniente señalar que los principales problemas en la organización en cuanto a capacitar al personal, se pueden acentuar las deficiencias que existe con relación a la formación de los empleados, debido a la económica cambiante en el país, incidencia salarial, personal no acorde a las características que exige el cargo que desempeña, delimitación de función de responsabilidades, desmotivación del personal en su puesto laboral, debido a la poca credibilidad existente en la planificación de formación.

Por esta razón, algunas instituciones que hacen vida en el Estado Cojedes, y por estar inmersa en este problema, no escapan a esta realidad, específicamente en la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S), ubicada en San Carlos Estado Cojedes, siendo esta una institución pública de Educación Universitaria que actualmente imparte una formación integral en lo académico, deportivo y social, las áreas que desarrolla están dirigidas a la formación del Licenciado en Actividad Física y Salud, la Licenciatura en Entrenamiento Deportivo y el Programa de Formación de Licenciados en Gestión Tecnológica del Deporte.

Cabe destacar, que el estudio se realiza en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S), del Estado Cojedes, en el cual la autora por formar parte del personal, afirma que tiene una serie de funciones entre las que se encuentran; el análisis de nómina de personal y la postulación del personal a capacitación necesario para cumplir las responsabilidades dentro de la organización y además controlar las actividades de aprendizaje de los trabajadores, para garantizar que el proceso laboral sea realizado de la mejor manera. Una de las funciones de esta Dirección es el desarrollo, capacitación, evaluación y proyección del personal para garantizar el conocimiento de las metas, políticas y procedimientos.

Sin embargo, es de gran importancia para la institución, el control de aprendizaje del personal, labor llevada especialmente en esta dirección, la cual tiene como objetivo primordial superar inconvenientes y limitaciones relacionados con el mejoramiento continuo de la efectividad y desempeño de los trabajadores.

A tal efecto, la capacitación es un tipo de educación más específico que la formación y el perfeccionamiento profesional, siendo un proceso educativo destinado a generar cambios de comportamiento y su ámbito de acción incluye la transmisión de información, desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos.

Bajo esta orientación, el trabajo organizado a través del control de las personas, no solo sirve para establecer las técnicas de adiestramiento en el desarrollo del recurso humano, sino también para optimizar la calidad y productividad tanto para las personas como para toda la organización, ya que proporciona la base sobre la cual pueda ser medido el desempeño de todos los trabajadores.

Según, Chiavenato (2009 b):

El control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no trabajan en armonía y al ritmo determinado la organización deja de funcionar con eficiencia. A medida que una organización intenta relacionarse con su ambiente, existe la necesidad de garantizar que las actividades internas se realizan según lo planeado (p. 618).

De esta manera, se estima que la responsabilidad de capacitar al personal es cada vez mayor en función del volumen de operaciones que se ejecuta y la cantidad de trabajadores con que cuenta la organización, esto aunado al gran volumen de personas, que realizan múltiples funciones en esta Institución. Por otra parte, todo esto conformaría un factor restrictivo que pueda limitar el proceso para mantener a sus empleados, motivados para realizar las operaciones correspondientes dentro de la Institución, es por ello que el diseño de un modelo de procedimientos para el control de capacitación de personal en la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S) en el

Estado Cojedes, garantizaría que toda la planificación y objetivos se cumplan para así no cometer errores.

Es preciso señalar, que siendo el personal un elemento esencial en una organización y el principal capital humano, la capacitación para los trabajadores constituye un factor primordial para lograr los objetivos de la institución educativa, por lo que se hace necesario desarrollar planes de control que faciliten el desarrollo de las destrezas y habilidades que tienen los trabajadores.

En atención a lo expuesto, la institución en estudio normalmente lo hace a un grupo limitado de empleados debido a que lo clasifican sin la correspondiente selección, por otro lado, no existe una programación coordinada que incluya a todo el personal que amerite ser bien capacitado.

Lo que trae, como consecuencia un alto índice de desmotivación, desconcierto, inconformidad del personal, pérdidas de tiempo, dinero a la organización, y puede verse reflejado es una disminución en el rendimiento del personal, al no obtener resultados deseados, así mismo ocasiona dificultades al momento de prestar un buen servicio al público, baja productividad, disminución del rendimiento laboral.

Por lo descrito anteriormente, se plantea la importancia de indagar esta problemática, mediante un “Modelo de Procedimientos para el Control de Capacitación del Personal en la Universidad Deportiva del Sur en el Estado Cojedes”, el cual permitirá en los empleados perfeccionar sus conocimientos y prácticas que contribuyan al logro de las metas y objetivos de la organización y a la solución de sus problemas. Igualmente, ayudando al desarrollo de una mejor utilización del talento humano, para contribuir a la optimización y control de sus recursos mejorando su productividad y rendimiento, llevando a cabo una mejor planificación y control de las actividades previstas en la organización en estudio.

De acuerdo a lo antes expuesto, se plantean interrogantes de vital importancia para el proceso de investigación y en apoyo al problema planteado:

¿Existe la necesidad de realizar un modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal en la Universidad Deportiva del Sur en el Estado Cojedes?

¿El desarrollo de estos procedimientos para el control de capacitación presta algún beneficio a los trabajadores que laboran en la Universidad Deportiva del Sur?

¿El proceso de capacitación del personal de la Universidad Deportiva del Sur permite mejorar la funcionabilidad de los trabajadores y responde a las exigencias de una organización proactiva?

¿El impacto que tendrá este procedimiento de capacitación contribuirá al fortalecimiento de las actividades llevadas a cabo en la Universidad Deportiva del Sur?

En la búsqueda de respuestas a estas interrogantes se realiza esta investigación.

## **1.2. Objetivos de la Investigación.**

### **1.2.1. Objetivo General.**

- Diseñar un modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal, para mejorar la funcionalidad y actualización laboral de los trabajadores en la Universidad Deportiva del Sur en el Estado Cojedes.

### **1.2.2. Objetivos Específicos.**

- Analizar los procedimientos para el control de capacitación del personal que labora en la Universidad Deportiva del Sur en el Estado Cojedes.
- Desarrollar un modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal en la Universidad Deportiva del Sur.
- Generar un modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal, para mejorar la funcionalidad y actualización laboral de los trabajadores en la Universidad Deportiva del Sur.

- Valorar el impacto que tendrá la aplicación de un modelo de procedimientos para el control de capacitación de los trabajadores en la Universidad Deportiva del Sur en el Estado Cojedes.

### **1.3. Justificación de la Investigación.**

Se observa, la importancia de indagar esta problemática, por lo tanto se plantea el diseño de un Modelo de Procedimientos para el Control de Capacitación del Personal en la Universidad Deportiva del Sur en el Estado Cojedes, el cual permitirá en los empleados perfeccionar sus conocimientos y prácticas que contribuyan al logro de las metas y objetivos de la organización y a la solución de sus problemas. Igualmente, contribuyendo al desarrollo de una mejor utilización del recurso humano, para lograr la optimización y control de sus recursos mejorando su productividad y rendimiento, llevando a cabo una mejor planificación y control de las actividades previstas en la organización en estudio.

Los avances tecnológicos y científicos exigen a las instituciones a revisar sus planteamientos con respecto a la capacitación de su personal y poder atender los servicios que se prestan en la organización de forma eficiente y eficaz, en atención a ello, se plantea un modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal en la Universidad Deportiva del Sur en San Carlos Estado Cojedes, con el cual se espera solventar lo referente a la capacitación, adiestramiento y formación del recurso humano de una forma planificada, exacta y controlada. De ésta manera, se contribuye a la actualización laboral de los trabajadores y la correspondiente asignación presupuestaría dentro del Presupuesto de la Universidad.

De esta manera, esta investigación también podrá favorecer a otras organizaciones e instituciones del Estado, tanto públicas como privadas, así como a otras empresas a nivel nacional, ya que permite desarrollar un modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal.

En este sentido, los hallazgos constituyen un aporte valioso para la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S), donde se les permitirá detectar cuáles son las necesidades del personal y a su vez, aplicar los correctivos necesarios para un control y seguimiento que permita una planificación adaptada a los cambios de tecnología, y así orientar a la institución educativa en estudio al cumplimiento de sus objetivos y funciones.

Atendiendo a estas consideraciones, el estudio es relevante por cuanto se pretende contribuir a solventar una necesidad de capacitación, la cual puede mejorar la calidad del recurso humano en el proceso de aprendizaje de los empleados de la UDS en el Estado Cojedes y sirve de sustentación para la toma de decisiones que ayude a orientar el mejoramiento continuo de sus trabajadores en forma más organizada, seleccionando procedimientos de control para el aprendizaje que contribuya a medir el desempeño de los trabajadores al lograr su interés y motivación, innovando diferentes situaciones y acciones que le promuevan un cambio significativo en las labores o tareas cotidianas adecuadas a los cambios de información.

Finalmente, ésta investigación sirve de base para otros estudios relacionados con modelo de procedimientos para el control de capacitación, debido a que en la actualidad no existen trabajos de investigación tal cual lo especifica el título del presente estudio, lo que determinaría con mayor precisión los objetivos de control de capacitación que van en pro de fortalecer y mejorar la calidad del recurso humano dentro de las organizaciones.

#### **1.4. Alcances y Limitaciones.**

Con la presente investigación se busca como propósito el diseño de un modelo de procedimiento para mejorar la capacitación del personal en la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S) como herramienta de medida de la calidad, eficiencia, eficacia y rendimiento dentro de la institución.

Para ello, se realiza una evaluación en función de la dimensión institucional, social e individual, también se conoce y describe la problemática de los procedimientos para el control de capacitación que se está realizando en la Dirección de Recursos Humanos, para la solución de este problema se harán las recomendaciones necesarias, encaminadas a solucionar o minimizar la problemática de forma integral en donde el tópico principal desarrollado en este trabajo de investigación, está dirigido a proponer la implantación de un modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal en la Universidad Deportiva del Sur en el Estado Cojedes.

En la extensión de esta investigación se determinó que no presenta limitaciones, motivado a que la capacitación es un tema con gran diversidad de vertientes y cuenta con investigaciones de otros autores por lo que tiene accesibilidad encontrar información del tema en cuestión, aunque algunas limitaciones puede presentarse con obstáculos que se dan más que todo en la fase de campo, ya que en algunos de los casos es poca la colaboración que presta la población de estudio a las que les compete el tema de estudio.

### **1.5. Reseña histórica.**

La Universidad Iberoamericana del Deporte, hoy día Universidad Deportiva del Sur (U.D.S), es una institución de educación superior creada por decreto presidencial, N° 4244, de fecha 30 de enero de 2006, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que tiene carácter experimental, que goza de autonomía dentro de las condiciones especiales requeridas por la experimentación educativa y el ordenamiento jurídico, la sede principal está ubicada en San Carlos estado Cojedes, pudiendo desarrollar proyectos y programas académicos en cualquier otro lugar del país de conformidad con lo dispuesto en el artículo 6 del Decreto N° 4.244 publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.368 de fecha 30 de Enero del 2.006.

Es importante señalar, que la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S), es de carácter internacional, y cuenta con una población estudiantil de 1335, los cuales se encuentran distribuidas en la U.D.S. de la siguiente forma 1157 estudiantes venezolanos y 178 estudiantes extranjeros de 50 países del continente americano, según datos recolectados del informe de gestión del año 2013, por la Dirección de Bienestar Estudiantil de la Universidad.

Actualmente, nuestra casa de estudio cuenta con una población laboral conformada por un total de 300 trabajadores, los cuales están conformados, por 84 personal obreros 114 personal administrativo y finalmente 102 docentes.

#### **1.5.1. Misión.**

La Universidad Deportiva del Sur (U.D.S), se compromete con un proyecto educativo, cultural y social que implica la divulgación, generación y sistematización del conocimiento y la apertura a experiencias inéditas en los ámbitos de formación, investigación y proyección social en los niveles de pregrado y post-grado en los campos científicos, tecnológicos, sociales y humanísticos asociada a la actividad física, el deporte y sus áreas afines para lograr la vinculación permanente del desarrollo socioeconómico, ambiental, educativo y deportivo.

#### **1.5.2. Visión.**

Ser una institución de educación superior líder en la formación humanista, integral, permanente y de calidad del talento humano con vocación hacia la actividad física, el deporte y sus áreas afines en el ámbito nacional, Iberoamericano y Caribeño, asumiendo el compromiso del Estado. Lo público y lo social va en correspondencia con la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación para el desarrollo de sus planes, programas y proyectos. La municipalización y el resto de sus procesos fortalecen su incidencia efectiva sobre la práctica que determinan el estilo de vida y la salud de los pueblos.

### **1.5.3. Objetivos de la Institución.**

- Fortalecer el deporte en las bases de la comunidad para capacitar a jóvenes Venezolanos y Extranjeros en materia deportiva y de alto rendimiento.
- Preparar profesionalmente recurso humano con competencias, actitudes y exigencias de la nueva estructura social.
- Formar recurso humano en especializaciones y maestrías con competencias y actitudes en investigación de la actividad física y el deporte para dar respuesta a los requerimientos de la nueva estructura social.
- Garantizar la asistencia integral al estudiante de la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S) a través de la asignación de ayudas socioeconómicas, becas a los estudiantes y asistencias de salud.
- Generar investigaciones vinculadas con las áreas de conocimiento deportivo y científico de tal manera de contribuir con los procesos de investigación.
- Lograr el desarrollo y mantenimiento de la infraestructura física de la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S).
- Fortalecer los procesos de la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S), a través del desarrollo e implementación de tecnologías de información y comunicación que permita la oferta de programas académicos adaptados a la nueva plataforma tecnológica.

### **1.5.4. Estructura Organizacional.**

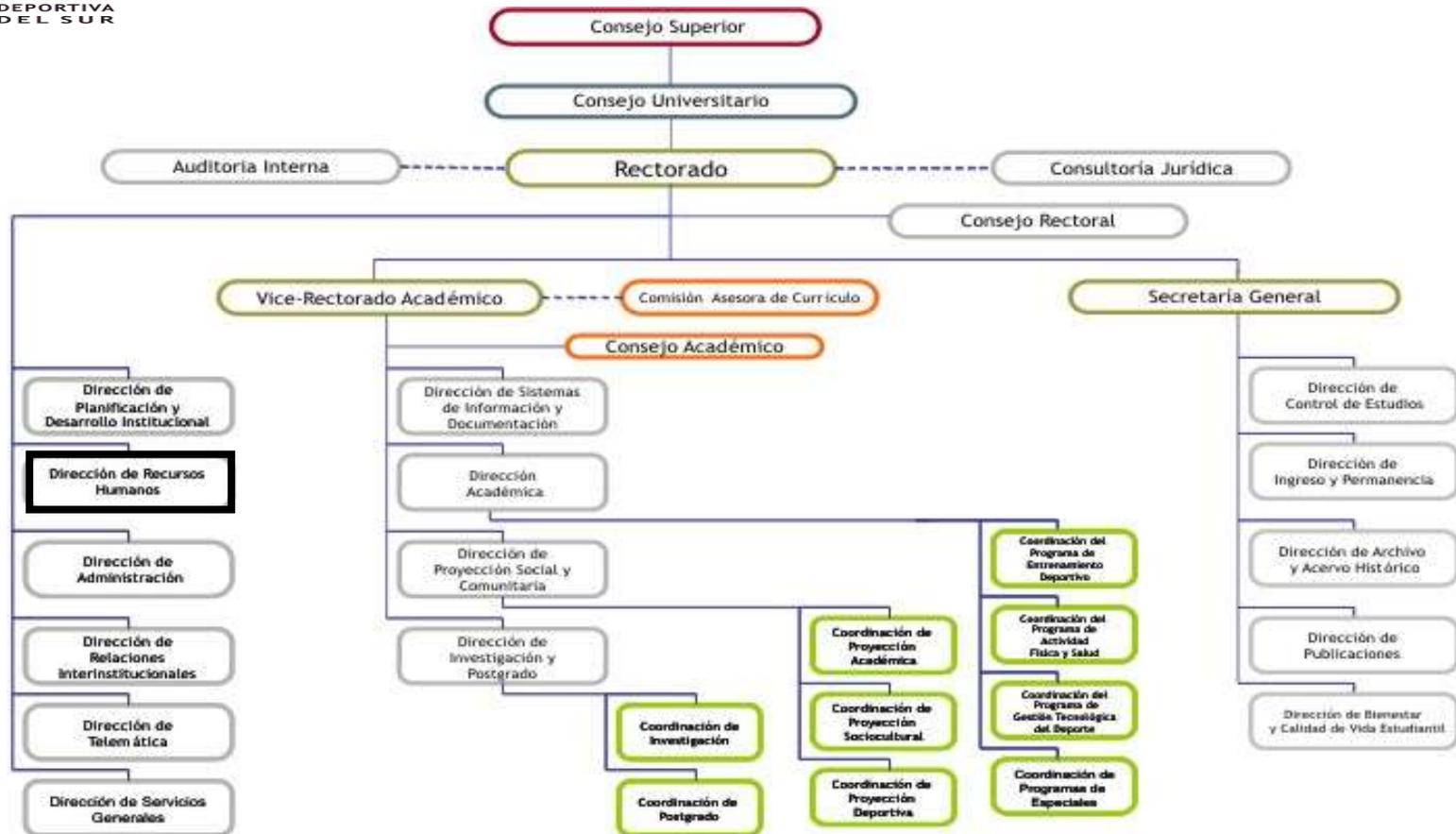
La estructura organizacional de la Universidad Deportiva del Sur, es de tipo vertical, y representa una pirámide jerárquica con unidades que desplazan de arriba hacia abajo, donde el Consejo Superior ejerce el control de todas las direcciones y coordinaciones.

Por otra parte, se tiene la estructura organizacional de la Dirección de Recursos Humanos, la misma es constituida por la Dirección en estudio es de tipo vertical, y

representa una pirámide jerárquica con los componentes que se desplazan de arriba hacia abajo, donde la Dirección de Recursos Humanos ejerce el control de todas las coordinaciones que la conforman.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR



**Figura 1.** Organigrama Estructural de la Universidad Deportiva del Sur.

**Fuente:** Organigrama extraído de la página oficial: <http://www.uideporte.edu.ve> de la Universidad Deportiva del Sur.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR

### **Organigrama Estructural de la Dirección de Recursos Humanos**

**Fuente:** Dirección de Recurso Humanos de la Universidad Deportiva del Sur.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEORICO.

En el presente capítulo se propone ubicar la sustentación conceptual del estudio a desarrollar en relación a este aspecto fundamental la reconocida autora Balestrini (2005), sostiene lo siguiente:

El marco teórico es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico – epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para un estudio. De allí pues que su racionalidad, estructura lógica y consistencia interna, va a permitir el análisis de los hechos conocidos, así como orientar la búsqueda de otros datos relevantes. En consecuencia, cualquiera que sea el punto de partida, para la delimitación y tratamiento del problema se requiere de la definición conceptual y la relación del contexto teórico que orienta el sentido de la investigación (p.85).

A continuación, se presentan una serie de indagaciones relacionadas con la problemática planteada, consideradas como información importante que complementó el desarrollo del presente estudio y vinculadas a su objeto, conformando así las bases referenciales que sustenten y guíen la investigación, con la finalidad de enmarcar los antecedentes, las bases teóricas, las bases legales, concernientes a la misma. En cuanto a ello y catalogándolo como marco referencial la Universidad Pedagógica Experimental Libertador enfatiza (2009), que “comprende una revisión de los trabajos previos realizados sobre el problema en estudio y (o) de la realidad contextual en la que se ubica”....“puede comprender aspectos teóricos, conceptuales, legales, situacionales de la realidad objeto de investigación”. (p. 27).

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación.

Para el desarrollo de los antecedentes, se consultaron diversos estudios y se citaron aquellos que contemplan diferentes aspectos planteados en investigaciones

directas e indirectas, que guardan relación con las variables objeto de estudio y que constituyen un aporte para sustentar el tema de la investigación.

De esta manera, Sánchez (2012), presenta una tesis doctoral de **“Modelo de análisis de la Incorporación de la Perspectiva de Género en los procesos de capacitación desarrollados en la Universidad de Costa Rica”**.

El objetivo general de la investigación consistió en “Analizar la Incorporación de la Perspectiva de Género en los procesos de capacitación desarrollados en la Universidad de Costa Rica, con el fin de llevar a cabo un aporte crítico. Para el análisis se utilizó la metodología cualitativo – interpretativa dada la naturaleza de la investigación la cual involucra procesos de índole humano. Se constituyó con una población que estuvo conformada por 66 docentes, de los cuales se tomó una muestra de 50 aplicando un instrumento tipo cuestionario con 24 preguntas cerradas de tipo lickert, obteniendo como resultado 0,95 una alta confiabilidad, apoyado en una investigación documental.

Desde esta investigación se partió de la convicción de que las estructuras sociales son dialécticas y por lo tanto cambiantes. Ello implicó que los procesos de socialización de género pueden ser de contruidos a partir de una serie de acciones reflexivas y críticas, que le permitan a hombres y mujeres dirigirse hacia relaciones equitativas en todas las esferas de la convivencia social.

Para el cumplimiento del objetivo general planteado se realizó una reconstrucción histórica sobre la condición de la mujer en una sociedad patriarcal, haciendo énfasis en cómo el contexto internacional, nacional e institucional han sido mediaciones fundamentales en la comprensión de la investigación realizada implicó el acercamiento al ente rector en materia de capacitación, y a las Unidades especializadas en capacitación ubicadas en el Departamento de Gestión Humana.

De igual manera, se reconstruyó la creación de los principales lineamientos, haciendo énfasis en la capacitación como estrategia para incorporar la perspectiva de género en los distintos procesos de trabajo que se desarrollan en la institución.

El estudio realizado, concluye que la capacitación ha sido una de las estrategias privilegiadas en el inicio del proceso de incorporación de la perspectiva de género. El alcance de la capacitación radica en las características de obligatoriedad de la Política de Equidad de Género, del seguimiento brindado por la Secretaría Técnica de Género y el esfuerzo de las unidades especializadas de capacitación.

El trabajo de investigación, antes mencionado guarda relación con el presente estudio, en cuanto a la capacitación, la cual es considerada un espacio propicio para obtener nuevos conocimientos y fortalece de desempeño del personal dentro de una institución.

De esta manera, Mora (2011), presenta un trabajo de investigación titulado **“Programa de Capacitación en Educación Ambiental Dirigido a los Docentes en la Universidad Yacambú, Estado Lara”** Trabajo de grado para optar al título de Magister Scientiarum en Geografía, mención: docencia. El objetivo de la investigación fue proponer un programa de capacitación en educación ambiental dirigido a los docentes en la Universidad Yacambú. La investigación se desarrolló bajo un enfoque de proyecto factible, no experimental, transversal, con una población (n) de 93 sujetos (docentes y directores), utilizando un cuestionario simple, tipo Dicotómico, de 24 ítems; validado por 5 expertos. Igualmente para la confiabilidad, luego de una prueba piloto, se aplicó el coeficiente estadístico de Kuder-Richarson, obteniendo un resultado de 0,93 (altamente confiable), aceptado para la aplicación del instrumento. La tabulación de los datos se realizó de forma estadística, por su parte para la dimensión Necesidades de Capacitación de los docentes en Educación Ambiental, se obtuvo un promedio de  $0.67 \pm 0.42$ , ubicándolo en la categoría alto nivel. En conclusión, se observa una moderada presencia de conocimientos sobre la

conceptualización, los principios básicos, los objetivos y los fines de la Educación Ambiental y se verificó mayor nivel de conocimiento de los objetivos, mientras que la debilidad más marcada se ubicó en la educación ambiental. De igual forma, una importante necesidad de capacitación sobre desarrollo sostenible, políticas ambientales, derecho ambiental y fundamentación legal de la Educación Ambiental.

El precedente trabajo de grado, sirve de soporte con la investigación que se realiza, porque ambas plantean la importancia de la capacitación en el personal y es importante prepararlos, adiestrarlos, para que con este conocimiento puedan dejar valor agregado en la institución, reconociendo que su objetivo principal es fortalecer el capital humano.

Por otra parte, Tovar (2011), en su investigación titulada **“Necesidades de capacitación en el área de computación de los docentes que laboran en el Colegio Universitario Fermín Toro del Estado Lara.”** Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos, el presente estudio de campo de naturaleza descriptiva, se planteó como objetivo general; diagnosticar las necesidades de capacitación en el área de computación, el análisis que se elaboró haciendo énfasis en la estadística descriptiva, evidenciando que no existe ningún tipo de planificación en cuanto a la capacitación y adiestramiento del personal, la misma, se construyó el instrumento tipo encuesta con escala de valoración tipo lickert, el mismo fue emitido a consideración de 4 juicios de expertos y construyó un instrumento de tipo encuesta mediante un cuestionario conformado por quince (15) ítems, obteniendo como resultado 0,92 representando una alta confiabilidad.

Finalmente el autor concluye que se deberán desarrollar el recurso humano, a través, de programas de capacitación y adiestramiento que permita un mejor desempeño de sus funciones en su área de trabajo.

Esta investigación aportó ideas fundamentales para el estudio en referencia al modelo de gerencia estratégica, debido a la búsqueda de optimización del desempeño laboral que se plantean en cuanto a la satisfacción del personal en una organización.

Por su parte, Cacique (2010), sustenta una **“Propuesta de un Manual de Capacitación basado en competencias para el personal administrativo en la Universidad Yacambú del Estado Lara”**. Como trabajo de grado para obtener el título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos.

El tipo de investigación en este estudio fue bajo la modalidad de un proyecto factible, con un diseño de campo en cuanto a las técnicas de investigación empleada fue la entrevista y observación, los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios. En cuanto a la muestra se seleccionó un personal interno de 30 empleados administrativos. En la presente investigación quedó demostrado que la Universidad Yacambú del Estado Lara, no posee normas, políticas ni procedimientos para llevar a cabo la capacitación, concluyendo que la capacitación es un proceso continuo e imprescindible en las universidades, ya que con la capacitación del trabajador en el área que desempeña podrá ejercer mejor sus funciones y en esta investigación se demostró que propuesta de un manual de capacitación se logran resultados más confiables.

Los resultados obtenidos llevaron a proponer un manual de capacitación basado en la detección de necesidades, políticas de control normas y procedimientos conformemente estructurados y planificados.

Del mismo modo, el presente estudio se relaciona con este trabajo de investigación, ya que ambas buscan la necesidad de capacitación la cual es esencial en cualquier área que se estudie; siempre siendo su norte la aplicación de normas, políticas y procedimientos, a fin de lograr el mejoramiento profesional, actualización y rendimiento de los trabajadores.

De este modo, Porras (2009), propone el **“Diseño de un Programa de Adiestramiento y Desarrollo para el Personal de la Universidad Fermín Toro, Núcleo Cabudare, Estado Lara”**. Trabajo de grado de postgrado en Gerencia de Recursos Humanos.

Este estudio fue enmarcado en la categoría de proyecto factible y de campo con carácter descriptivo, en donde se aplicó el instrumento denominado cuestionario a una muestra de 100 trabajadores conformado por una población de 400 empleados administrativos de la Universidad Fermín Toro. El autor concluye en que se hace ineludible diseñar un programa de adiestramiento, para llevar el registro sistemático del personal que necesitan ser adiestrado en esta importante institución educativa y así contar con un personal altamente capacitado que fortalezca el crecimiento de la organización, considerando que el diseño de este programa contribuirá efectivamente al logro de mejoramiento de habilidades y destrezas de los trabajadores de la Universidad en estudio.

El trabajo antes mencionado guarda relación con el presente estudio, en cuanto al adiestramiento y la necesidad de capacitación y desarrollo del personal, la cual es considerada un espacio propicio para obtener nuevos conocimientos y fortalece el desempeño del personal dentro de una institución.

Las conclusiones derivadas del aporte, que proporcionan todas las consultas de estos trabajos de investigación, suministró información muy completa debido a la similitud con la problemática antes planteada en cuanto a la determinación de los procedimientos de capacitación, adiestramiento y el papel de la gerencia de recursos humanos, para mantener un alto nivel de operatividad, calidad, eficiencia de todo el personal de una organización, y asimismo, referente al control, desarrollo de personal, encontrándose que el eje principal de toda institución, es el capital humano y su crecimiento dentro de las instituciones, empresas y organizaciones.

De igual manera, esto implica la adquisición y aplicación de habilidades, destrezas y adquisición de conocimientos para el personal que labora en una institución, cabe considerar por otra parte que se obtuvo la importancia de la Dirección de Recursos Humanos y del área de administración dentro de cualquier organización; básicamente permitió detectar la necesidad de control y capacitación va más allá de hacer un listado de cursos, talleres, actividades especiales; en función de las necesidades bien determinadas; por lo general los programas de capacitación deben proyectarse a través de procedimientos, con antelación y planificación futura; a fin de poder llegar al final de los objetivos establecidos entre patrones y empleados de una organización.

Es por eso, que partiendo de estos autores, se dio inicio a las bases teóricas las cuales representan los aspectos teóricos que sustentan el presente estudio.

## **2.2. Bases Teóricas.**

Para dar sustento a la presente investigación se han determinado teorías que respaldan el enfoque de este estudio; así mismo, Arias (2006) señala que las bases teóricas “comprende un conjunto de proposiciones que conforman un punto de vista o enfoque, dirigido a explicar el problema planteado. Esta sección puede dividirse en función de los tópicos que integran la temática tratada o de las variables que serán analizadas”. (p.95). En este sentido, estas constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues es sobre este que se cimienta toda búsqueda.

### **2.2.1. Diseño.**

Linares (1996) define, diseño como, "un conjunto de procedimientos de un objeto o de una situación”, donde aquellas actividades gerenciales dirigidas a obtener un resultado final, por lo tanto, el diseño es un modelo funcional en donde lo más importante que aporta la idea del diseño, es que se lleva a cabo a partir de una forma

renovada de ver el mundo y una nueva manera de interpretar las necesidades que presenta. (p.45)

Se indica asimismo en, Larousse (2001), el diseño como la “disciplina que tiene por objeto una armonización del entorno humano”; y ayuda a la concepción de proyectos con procedimientos organizados. (p.352)

### **2.2.2. Organización.**

Ferrell y otros, (2004) afirman que la "organización consiste en:

“Ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito" (p.215).

En efecto, la organización es una estructura que combina el esfuerzo de individuos de diferentes niveles, con elementos necesarios dentro o fuera de la institución para que cumplan los objetivos planificados.

#### **2.2.2.1. Organización formal.**

Está representada por el esfuerzo cooperativo, previo y conscientemente planificado y coordinado para que cada una de las organizaciones que participen en él conozca de antemano las labores, responsabilidades y derechos que le corresponden en su condición de integrantes del grupo.

Cabe considerar, la teoría clásica de la organización concede supremacía a las funciones y a su interrelación dentro de una estructura formal, en la cual sus integrantes se conducen acatando las normas de actuación que se han fijado. Así, para Chiavenato (2006):

La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido. Debe señalarse, que las instituciones como función administrativa tiene el propósito de crear una estructura de cargos interrelacionados para que las personas trabajen eficientemente en la búsqueda de los objetivos de la institución. (p.160).

Se plantea entonces, la mayoría de las agrupaciones sociales crecen en forma desorganizada, si por ello; que al poseer una estructura o un organigrama definido de la organización, va permitir que se puedan establecer un sin número de requisitos, (distribución de los cargos, especificación de los mismos, Reclutamiento, Selección de Personal) que son necesarios que se efectúen de manera coordinada, para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, por pequeña que ésta sea. Señalado esto se puede enumerar algunas de características que se logran al establecer la estructura formal de una organización. A saber:

- Todos y cada una de las dependencias que la componen, deben estar encaminadas a lograr objetivos definidos; que de una manera directa intervienen en el cumplimiento de la organización.
- Se deben establecer en toda organización, niveles de autoridad, a la que hay que obedecer y respetar.
- Los deberes que se asignan a cada cargo deben corresponder a una sola función principal, para que no se dispersen las labores.
- Tanto los deberes como las responsabilidades y la autoridad que tiene personalmente cada cargo, deben definirse claramente y establecer por escrito con el fin de lograr homogeneidad en la realización de las tareas y actividades.

La dinámica de las organizaciones hace necesarias las modificaciones frecuentes

de esos deberes y autoridad, así como de los reglamentos, procedimientos, métodos, órdenes, instrucciones, etc. Es decir que las comunicaciones verbales no es posible llevarlas a cabo con fluidez y precisión necesarias y, por lo tanto se hace indispensable que se establezcan por escrito.

#### **2.2.2.2. Desarrollo.**

La fase de desarrollo, consiste en realizar todo lo concerniente a la información que se desea recopilar como los procedimientos actuales, y futuros, es decir, entrada – procesos y salidas de los formatos.

#### **2.2.3. Estrategia.**

Según, Koontz (2003) la define como:

Programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. (p. 79)

Atendiendo a la idea antes señalada, la estrategia es usada como herramienta de dirección para facilitar procedimientos y técnicas, que empleadas de manera interactiva y funcional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma

#### **2.2.4. Procedimientos, Métodos y Procesos.**

Estos términos son muy similares pero tienen connotaciones específicas. Conviene señalar de forma expresa la forma o formas concretas en que serán utilizados, al menos, normalmente.

#### **2.2.4.1. Procedimientos.**

Expresa Chiavenato (2000), como la secuencia de pasos o etapas que se debe seguir rigurosamente para ejecutar los planes con prueba y error, es el más simple de todos ellos; en principio, es típico de microorganismos con multitud de descendencia en cada generación y se apoya en el mecanismo posterior de la selección natural. (p.186), Aunado a ello, Chiavenato (ob.cit) el procedimiento de diseño se puede simplificar por descomposición del problema en una jerarquía de decisiones:

- 1- Planificación y programación de lo requerido
- 2-Elaboración de un diagrama de flujos o flujograma actual.
- 3- Análisis de un diagrama de flujos o flujograma actual.
- 4- Elaboración de un diagrama de flujos o flujograma requerido.
- 5-Elaboración de los formatos necesarios del diseño

Por ello se hace necesario, explicar y comprender un diagrama de flujos o flujograma e instrumentación del proceso, a fin de analizar los procedimientos (información preliminar, operaciones actuales, técnicas, económicas y ambientales, generación de información mediante el uso de cálculos.

Por otra parte, se debe conocer y aplicar la metodología de diseño de procesos (aproximación jerárquica, estructura organizacional, y luego representar los procesos a través de diagramas de entrada-salida, flujogramas.

#### **2.2.4.2. Método.**

Según, Tamayo (2001), sería un proceso elemental con una finalidad inmediata. (p.56)

#### **2.2.4.3. Proceso.**

Es un programa en ejecución. Proceso, también se puede entender como un conjunto de actividades con una finalidad común. Chiavenato (2009 b), establece un proceso simple tiene un hilo de ejecución, por el momento dejemos esta última definición como un concepto, luego se verá en más detalle el concepto de hilo. Una

vez definido que es un proceso se podría preguntar cuál es la diferencia entre un programa y un proceso, y básicamente la diferencia es que un proceso es una actividad de cierto tipo que contiene un programa, entradas salidas y estados (p.445).

En líneas generales, los procesos pueden ser cooperantes o independientes, en el primer caso se entiende que los procesos interactúan entre sí y pertenecen a una misma aplicación. En el caso de procesos independientes en general se debe a que no interactúan y un proceso no requiere información de otros o bien porque son procesos que pertenecen a distintos usuarios.

#### **2.2.5. Diseño de Procesos.**

Según Chiavenato (ob. cit), con el fin de permitir el desarrollo planificado los procesos o procedimientos, se contará con un diseño de procedimientos de madurez de procesos adaptado el mismo para el diseño de procedimientos. (p.260).

El objetivo de diseñar los procedimientos, es:

- Planificar los mismos a fin de obtener procedimientos eficientes y en lo posible, vencer todo tipo de barreras tales como la curva de aprendizaje.
- Documentar lo que se planeó; será el procedimiento.
- Ejecutar adiestramiento a quienes serán los responsables del procedimiento (trabajadores, supervisores, etc.).
- Servir de base para la aplicación de esfuerzos continuos en las organizaciones.

#### **2.2.6. Capacitación del Recurso Humano.**

La capacitación del recurso humano y su desarrollo, forman uno de los pasos preliminares de un proceso de aprendizaje conducido por un capacitador de la Dirección de Recursos Humanos, uno proveniente de otro departamento o uno externo a la organización.

Según, Chiavenato (ob. cit) puntualiza la capacitación del recurso humano como “un proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que

alcancen los objetivos de la organización, la capacitación y el desarrollo constituyen procesos de aprendizaje, es decir, modifican el comportamiento de las personas”. (p.394).

De este modo, las razones o beneficios, para brindar capacitación son numerosos, a todas estas razones pueden agregarse un breve comentario sobre uno de los fenómenos más notables de nuestra época, llamado por los sociólogos actuales según Linares (1996) “la explosión del conocimiento”. (p. 79).

### **2.2.7. Enfoques de la evaluación de la capacitación de los recursos humanos.**

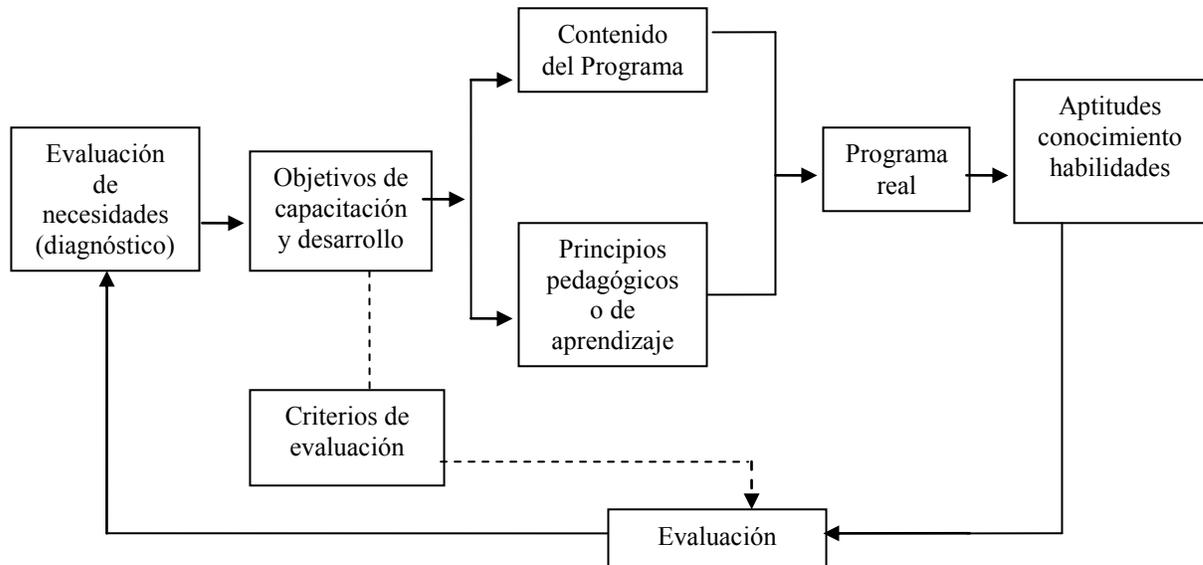
El enfoque de la evaluación consiste en la identificación de tareas, los capacitadores se principian por evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar las principales tareas, a continuación desarrollan planes específicos con el fin de proporcionar la capacitación necesaria para llevar a cabo esas tareas.

De hecho, uno de los enfoques consiste en realizar encuestas entre los candidatos a capacitación para identificar las áreas en que deban perfeccionarse, este enfoque, por supuesto, se basa en la suposición de que los candidatos a capacitación saben cuál es su mayor necesidad.

Con respecto, al enfoque de la técnica de participación total del capacitador y el capacitado, se tiene que este método consiste en obtener ideas de un grupo de personas sobre determinado tema, se pide a los capacitadores, gerentes o supervisores que registren en una hoja de papel todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado y los participantes podrán seleccionar las cinco necesidades de capacitación que a su juicio son más importantes.

Resulta claro, que los capacitadores se mantienen alerta para detectar otras fuentes de información que pueden indicar una necesidad de capacitación. Las cifras de producción, los informes de control de calidad, las quejas, los informes de seguridad, el ausentismo, el índice de rotación de personal y las entrevistas de salida

ponen en relieve problemas que se deben resolver mediante los pasos de un programa de capacitación y desarrollo.



**Figura 3.** Pasos de un Programa de Capacitación y Desarrollo.

**Fuente:** Werther y Davis (2000), Administración de Personal y Recursos Humanos.

Uno de los componentes más importantes, es asegurar que la inversión en capacitación tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación.

### 2.2.8. Capacitación y Adiestramiento de Recurso Humanos.

Luego de señalar algunas definiciones de capacitación y adiestramiento de recurso humanos abordados anteriormente; se pueden acotar dos definiciones más:

#### 2.2.8.1. Capacitación.

Según Werther, y Davis (2000) corresponde a la “Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal”. (p. 13).

### **2.2.8.2. Adiestramiento.**

En cuanto al adiestramiento, Werther, y Davis (ob. cit) manifiestan que es una “Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador; con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo”.

En este sentido, de los términos descritos anteriormente se deben considerar diferencias muy puntuales, como son las siguientes:

### **2.2.9. Evaluación de las necesidades de Capacitación y el desarrollo del Recurso Humano.**

De hecho, Chiavenato (ob. cit) Expresa la evaluación de las necesidades de capacitación del recurso humano, permitirá establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que se hacen necesarios para enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

En todo caso, las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de personal o por los supervisores; en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalará, es posible que el departamento de personal detecte puntos débiles con sus empleados y ellos constituyen otra fuente de recomendaciones para procesos de capacitación en todo caso, el departamento de personal con frecuencia verifica las recomendaciones de los supervisores para cerciorarse de la procedencia de la capacitación, de esta manera similar, también verifica las solicitudes espontáneas de capacitación.

Es por ello, que el proceso de capacitación y desarrollo es un proceso de cambio y gracias a él, los empleados mediocres se transformarán en trabajadores capaces y los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades, para verificar el éxito de un programa de los gerentes deben insistir en la evaluación a fin de obtener sus debilidades y fortaleza o beneficios de la capacitación del recurso humano.

### **2.2.10. Beneficios de la Capacitación del Recurso Humano en las organizaciones.**

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, apertura y confianza.
- Mejora las relaciones jefes y subordinados.
- Ayuda a la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras de todo nivel.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas de promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Reduce la tensión y permite el manejo de conflictos.

### **2.2.11. Entrenamiento del Recurso Humano.**

Todo proceso de entrenamiento requiere de un diagnóstico que debe basarse en información pertinente que implique el desarrollo de habilidades y conocimientos y cualidades personales exigidas del individuo en el desempeño de sus funciones e implica una serie de etapas entre las cuales se menciona el inventario de necesidades de entrenamiento, al respecto se mencionan los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de entrenamiento y estos son:

- 1.- Formulación de desempeño, mediante esta, no solo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman atención inmediata de los responsables de entrenamiento.

- 2.- Observación, verifica donde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- 3.- Cuestionarios, investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de entrenamiento.
- 4.- Solicitud de supervisores y gerentes, cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar de entrenamiento para su personal.
- 5.- Entrevista con supervisores y gerentes, contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros.
- 6.- Reuniones interdepartamentales, discusión acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos y otros asuntos administrativos.
- 7.- Examen de empleados, resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- 8.- Modificación del trabajo, cuando se introduzca modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario entrenar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- 9.- Entrevista de salida, cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivan su salida.
- 10.- Análisis de cargos, tablas de las tareas que debe cumplir el ocupante y de las habilidades que debe poseer.
- 11.- Informes periódicos de la empresa o de producción, que muestran las deficiencias por falta de entrenamiento.

Sin embargo, además de los medios antes relacionados, existen algunos indicadores de necesidad de entrenamiento que sirven para identificar eventos que procurarán futuras necesidades (indicadores a priori) o problemas comunes de

necesidades de adiestramiento ya existentes (indicadores a posterioris), entre los que se encuentran los siguientes:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Cambios de métodos y procesos de trabajo.
- Sustitución o movimiento de personal.
- Modernización de equipos y maquinarias.
- Producción comercial de nuevos productos o servicios.

### **2.2.12. El Control.**

El control, se hace imprescindible en la medida en que todas las funciones y procesos de una organización no son realizados de una manera correcta. La falta del control significa tarde o temprano, el fracaso de una administración y el éxito de la planeación significa el éxito del control, cuando el control demuestra que la planeación no puede cumplirse, debe modificarse, el plan o formularse uno nuevo. De hecho el control incluye todas las actividades que el gerente lleva a cabo en su intento por asegurar que los resultados reales sean óptimos, a fin de que concuerden con la planificación.

Según Chiavenato (1998) " el control es un proceso cíclico compuesto por cuatro fases:

#### **1. Establecimiento de estándares o criterios.**

Los estándares representan el desempeño deseado. Los criterios representan las normas que guían las decisiones. Son disposiciones que proporcionan medios para establecer lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el control deberá asegurar o mantener. Los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, o por medio de índices. La llamada administración científica se preocupó por desarrollar técnicas capaces de proporcionar buenos estándares, como tiempo estándar en el estudio de tiempos y movimientos. El costo estándar, los

estándares de calidad, los estándares de volumen de producción, son ejemplos de estándares o criterios.

## **2. Observación del desempeño.**

Para controlar un desempeño se debe, por lo menos, conocer algo respecto de él. El proceso de control actúa con el fin de ajustar las operaciones a determinados estándares previamente establecidos y funciona de acuerdo con la información que recibe. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre aquello que se está controlando.

## **3. Comparación del desempeño con el estándar establecido.**

Toda actividad sufre algún tipo de variación, error o desviación. Es importante determinar los límites dentro de los cuales esa variación podrá aceptarse como normal o deseable. No toda variación exige correcciones, sólo aquellas que sobrepasan los límites de lo normal."

## **4. Acción correctiva.**

El objetivo del control es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos, para que se alcancen los objetivos de la mejor manera. Así, las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca lograr que lo que se realice, se haga exactamente de acuerdo con lo que se pretendía realizar."

Por otra parte, según las técnicas de documentación e investigación, Universidad Nacional Abierta (2000) indica que:

La función del control de la administración la cual entraña los elementos básicos. Establecer estándares de desempeño, medir resultados presentes, comparar los resultados con las normas establecidas cuando se detectan desviaciones (p. 129).

De esta manera, las actividades de Control representan las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se tomen las acciones que las directivas administrativas lleven a cabo, también ayudan a asegurar las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Estas actividades de control se dan en diferentes rangos como lo son; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisión de desempeño operacional, seguridad y segregación de funciones. Es necesario ver al control para determinar si las asignaciones y las relaciones en la organización están siendo cumplimentadas tal como se les había previsto.

Dentro de ese orden de ideas, la importancia del control es en esencia, uno de los procesos primordiales que se debe llevar a cabo en cualquier organización, debido a que es la función, por la cual cada administrador, desde el gerente hasta el obrero, debe asegurar que lo que se hace es lo que se intentaba, es decir, que los objetivos planeados señalen las debilidades y los errores, para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir.

Así se ha verificado, que cualquier organización necesita un sistema de control efectivo que les diga, a tiempo, para tomar la acción correctiva, que ocurrirá un problema, sino hacen algo al respecto, es decir, que la retroalimentación mediante el producto de un sistema o de los resultados de un programa, no es lo bastante eficaz para el control.

Cabe considerar, que el ambiente de control da el tono de una organización influenciada de una conciencia de control de sus empleados y es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando estructura, disciplina, entre los factores de ambiente de control incluyendo la filosofía y el estilo de operación de la administración, la manera como la administración designa autoridad y responsabilidad y como organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección proporcionada por el consejo de gerentes.

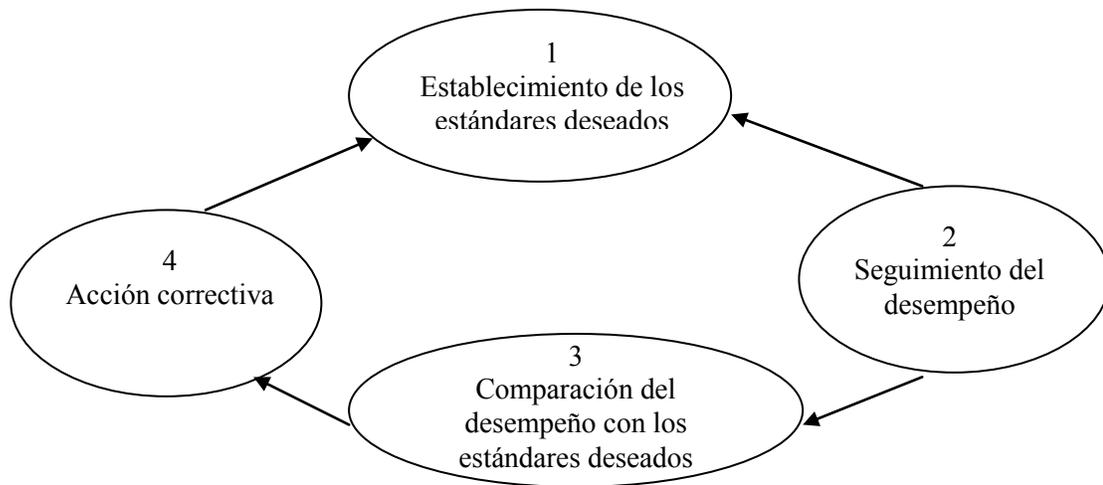
Es por ello, que el proceso de control de acuerdo con Chiavenato, (ob. cit), es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos y está compuesto por cuatro etapas que se enumeran a continuación:

1.- **Establecimiento de los estándares deseados:** los estándares representan el desempeño deseado. Son criterios o disposiciones arbitrarios que proporcionan medios para establecer lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el proceso de control deberá asegurar o mantener. Los estándares pueden expresarse en cantidad, calidad o costo.

2.- **Seguimiento o monitoreo del desempeño:** Etapa del control que acompaña y mide el desempeño, monitorear significa acompañar, observar de cerca cómo marchan las cosas. Para controlar el desempeño es necesario conocerlo y obtener información acerca de este. La observación o verificación o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se lleva a cabo.

3.-**Comparación del desempeño con el estándar establecido:** Obtenida la información sobre el desempeño o resultado, la próxima etapa del control es compararla con los estándares establecidos. Por tanto, es importante determinar los límites en que esa variación podría aceptarse como normal o deseable, la llamada tolerancia. El control separa lo que es excepciones o desviaciones. Por consiguiente, el desempeño debe compararse con el estándar para verificar desviaciones o variaciones, y establecer si éstos están dentro del límite de tolerancia.

4.-**Acción correctiva,** si es necesaria, las variaciones, errores deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca lograr que lo realizado éste de acuerdo con lo que se pretendía realizar. De este modo, la acción correctiva incide sólo sobre os casos excepcionales, es decir, los casos que representan desviaciones o variaciones más allá de los tolerado. (p. 669)



**Figura 4.** Proceso de control.

**Fuente:** Chiavenato, (2000), Administración de Recursos Humanos.

Es conveniente acentuar, que los criterios de control buscan que el proceso de control sea eficaz, y en consecuencia deberá atender los siguientes puntos:

- El proceso debe controlar las actividades apropiadas, el control debe dirigirse a las actividades que deben y requieren ser controladas. Cuando las personas se dan cuenta de que ciertas actividades son controladas y comparadas con algún estándar, es probable canalizar su comportamiento hacia la consecución de esos estándares. No obstante, cuando se pretende controlar toda la organización, la restricción provocada por el control inhibe el comportamiento de las personas y reduce los resultados pretendidos.
- El proceso debe ser oportuno y el control debe efectuarse en el momento adecuado para señalar las desviaciones necesarias en tiempo real y permitir emprender las acciones correctivas. La información oportuna es necesaria en la hora, día, semana u ocasión indicada. Cuanta más información real y en tiempo preciso posea la administración, podrá actuar con más rapidez y facilidad ante las probables variaciones o desviaciones.
- El proceso de control debe mantener una relación favorable costo/beneficio, el control no puede costar más que el elemento controlado, sino que debe ofrecer

un beneficio mayor que el costo para que valga la pena ejercerlo. En general el costo incluye, sistemas de monitoreo y procesamiento, personal a operar el sistema y tiempo del personal de línea para suministrar los datos al personal de control.

Por último, se puede decir que el control consiste en un proceso compuesto por tres pasos definidos que son universales:

En primer lugar la medición del desempeño, en segundo lugar la comparación del desempeño con el estándar y comprobación de las diferencias, si existen y en tercer lugar corregir las desviaciones desfavorables aplicando las necesarias medidas correctivas.

### **2.2.13. Implementación de los Modelos.**

Bittar (2002), afirma que la implementación de los modelos se basa en la experiencia donde el gerente debe utilizar las fuentes principales de registros pasados, la memoria, el conocimiento adquirido a través del tiempo en la jornada laboral, aplicando experiencia en particular o as similares al área de aplicación que se esté realizando (p. 232). No obstante, para llegar a los modelos fijados por evaluación se hace necesario aplicar la prognosis administrativa, más en aquellos casos en los que se ejecutan en corto tiempo, debido a que determina modelos más exactos.

Finalmente, Bittar (ob. cit), expresa que la finalidad de cualquier modelo es el estudio y análisis de cualquier situación, con el objeto de convertirla en una abstracción de la realidad o del escenario problemático presentado.

### **2.3. Bases Legales.**

En nuestro país, Venezuela, al igual que la mayoría de los países se basan en un derecho normativo representada en este caso, por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y de las otras leyes de estatutos, carreras administrativas, convenciones colectivas, entre otras. Por lo tanto, al momento de plantear la

posibilidad de un marco legal en cuanto al deber en el cumplimiento de todas las actividades de adiestramiento y capacitación, se contempla lo siguiente:

**2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999). Gaceta Oficial N° 5.453 (2000).**

**Artículo 89.**

En referencia a el trabajo se establece, que es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras.

**2.3.2. Ley Orgánica de la Administración Pública (2002), Gaceta Oficial N° 37.305.**

**Artículo 1.**

La presente Ley tiene por objeto establecer los principios y bases que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; los principios y lineamientos de la organización y funcionamiento de la Administración Pública Nacional y de la administración descentralizada funcionalmente; así como regular los compromisos de gestión; crear mecanismos para promover la participación y el control sobre las políticas y resultados públicos; y establecer las normas básicas sobre los archivos y registros públicos.

**2.3.3. La Ley del Estatuto de la Función Pública (2001), según Gaceta Oficial N° 37522.**

**Artículo 1, literal 2:**

El sistema de administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencias, valoración y clasificación de cargos, escala de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario normas para el retiro.

**Artículo 10, literal 5:**

Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de Planificación y Desarrollo.

**Tabla 1**

1.4 . Operacionalización de las Variables.

Objetivo General	Variabes	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diseñar un modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal, para mejorar la funcionalidad y actualización laboral de los trabajadores en la Universidad Deportiva del Sur en San Carlos estado Cojedes.	Capacitación	Chiavenato (2009 a) “es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades” (p.386).	Institucional	Prestigio	1,2
				Actividad Laboral	3
				Calidad del recurso humano	4,5
				Proyección	6,7
	Adiestramiento	Chiavenato (2000) sostiene que: el adiestramiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos (p 386).	Procesos	Remuneración	8,9
				Ascenso	10,11
				Calidad de servicio	12,13
				Nivel de desempeño	14
				Seguridad	15
				Desempeño	16
				Actualización Laboral	17

**Fuente:** *Elaboración Propia*

**Tabla 2****2.4.1. Cobertura de Objetivos Específicos con el Instrumento.**

<b>Operacionalización de las Variables:</b>				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Nº de Ítems</b>
-Analizar los procedimientos para el control de capacitación del personal que labora en la Universidad Deportiva del Sur en el estado Cojedes. -Desarrollar un modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal en la Universidad Deportiva del Sur en San Carlos estado Cojedes. -Generar un modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal, para mejorar la funcionalidad y actualización laboral de los trabajadores en la Universidad Deportiva del Sur.	Capacitación del Personal	Institucional	Prestigio	1,2
			Actividad Laboral	3
			Calidad del recurso humano	4,5
			Proyección	6,7
			Remuneración	8,9
			Ascenso	10,11
			Calidad de servicio	12,13
- Valorar el impacto que tendrá la aplicación de un modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal, para mejorar la funcionalidad y actualización laboral de los trabajadores en la Universidad Deportiva del Sur en San Carlos estado Cojedes.	Adiestramiento	Procesos	Nivel de desempeño	14
			Seguridad	15
			Desempeño	16
			Actualización Laboral	17

**Fuente:** *Elaboración Propia*

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO.

En esta etapa del estudio, la metodología que se utilizó para la realización de la investigación, lineamientos y características que posee el mismo, se recaban en los datos y las observaciones que se encontraron en la realidad objeto de estudio.

Al respecto, Balestrini (2005), expone que:

Toda vez que se ha formulado el problema de investigación, delimitado sus objetivos y asumidas las bases teóricas que orientarán el sentido de la misma de manera precisa, para indicar el tipo de datos que se requieren indagar, deben relacionarse los distintos métodos y las técnicas que posibilitarán obtener la información requerida. A fin de cumplir con este importante aspecto inherente a todo proceso de investigación se deberán elaborar el marco metodológico o la metodología dentro del proyecto de investigación. (p.113).

Así mismo, Tamayo y Tamayo (2006), define el marco metodológico, “Como el sistema, proceso, técnicas e instrumentos empleados para la confirmación de la hipótesis y medición de las variables” (p. 113).

#### **3.1. Tipo y Diseño de La Investigación.**

Se especifica el tipo de investigación según el diseño o estrategia adoptada para responder al problema planteada. El diseño, según Sabino (2000) es: “Un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo” (p.32).

La presente búsqueda se efectuó bajo el enfoque de diseño no experimental a nivel descriptivo de campo, apoyada y sustentada en una investigación documental, a

través de la cual se obtendrá teorías, información y resultado del análisis que han originado debilidades en la evaluación de funciones.

En este orden de ideas, el presente trabajo de investigación estuvo enmarcado dentro de la modalidad de proyecto con fase de aplicación y acción, fundamentado en una investigación de campo de tipo descriptivo, ya que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta y un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnología, métodos o procesos, expresado en el Manual de Trabajos de Grado de especialización y maestría y tesis doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2009, p. 16).

Dentro de ese marco, se puede enunciar que la investigación aplicada hacer referencia, en general, a aquel tipo de estudios científicos orientados a resolver problemas o a controlar situaciones prácticas. Dentro de esa concepción general, pueden distinguirse, a su vez, que la misma incluye cualquier esfuerzo sistemático y socializado por resolver problemas o intervenir situaciones, aunque no sea programático. En virtud de que se concibe como investigación aplicada tanto la innovación técnica, artesanal e industrial como la propiamente científica. Hernández y otros, (2006, p 96).

Expresan por otra parte, Hernández y otros (ob. cit), definen la investigación acción como una forma de cuestionamiento auto reflexivo, llevada a cabo por los propios participantes descrita como una espiral de pasos: Planificación, implementación y evaluación del resultado de la acción”, con un doble propósito, de acción para cambiar una organización o institución. (p. 63).

Además, en la investigación acción, se ofrece la ventaja derivada de la práctica misma, la cual permite la generación de nuevos conocimientos al investigador y a los

grupos involucrados; permite la movilización y el reforzamiento de las organizaciones de base y finalmente, el mejor empleo de los recursos disponibles en base al análisis crítico de las necesidades y las opciones de cambio. En otras palabras, empieza un ciclo nuevo de la investigación acción cuando los resultados de la acción común se analizan, por medio de una nueva fase de recolección de información. Luego, se analizan las informaciones y se comienza con la etapa de elaborar orientaciones para los procesos de acción o las modificaciones de los procesos precedentes. De hecho, Hernández y otros (ob. cit) indican que otra tarea prioritaria, que caracteriza a la investigación acción constituye un proceso continuo, una espiral, donde se van dando los momentos de problematización, diagnóstico, diseño de una propuesta de cambio, aplicación de la propuesta y evaluación, para luego reiniciar un nuevo circuito partiendo de una nueva problematización.

De acuerdo a lo planteado, este estudio se realizó en el propio escenario en que se identificó el problema que dio origen. Por su parte, Hernández (2006) define que la investigación no experimental:

Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir es una investigación en donde no se hacen variar intencionalmente las variables independientes, lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (p. 190).

De igual manera, la investigación con carácter descriptivo permitió el desarrollo de conocimientos con base al análisis de datos que se obtienen a través de la aplicación de los instrumentos diseñados para tal fin, los cuales luego de su procesamiento contribuyeron a un mayor entendimiento de la problemática estudiada. En relación al presente trabajo de investigación, los datos recopilados permitieron obtener una visión clara y precisa de la realidad que corresponde al proceso objeto de estudio y que en este caso se refiere al ámbito laboral de los trabajadores de la Universidad Deportiva del Sur ubicada en San Carlos Estado Cojedes. Tamayo y Tamayo (2006), definen las investigaciones descriptivas así:

Comprende la descripción, registros, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (p.54).

Por otra parte, la investigación de campo según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (U.P.E.L.) (2009) “se caracteriza porque los problemas que estudia surgen de la realidad y la información requerida debe obtenerse directamente del lugar donde está planteado el problema” (p. 5).

Asimismo, la investigación documental, expresada por la U.P.E.L. (ob.cit), “es el estudio del problema con el propósito de ampliar y profundizar los conocimientos de su naturaleza con apoyo principalmente en fuentes bibliografías, en trabajos previos, datos divulgados por medios audiovisuales o electrónicos” (p. 5).

### **3.2. Población y Muestra.**

#### **3.2.1. Población.**

Según, Tamayo (2001) define la población como un “conjunto de posibles participantes a los cuales se les desean generalizar los resultados del estudio” (p.18). La población de este estudio estuvo representada por un conjunto de trescientos (300) trabajadores administrativo, docente y obrero de la Universidad Deportiva del (U.D.S.).

**Tabla 3**

Distribución de la Población.

<b>Tipo de personal</b>	<b>Cantidad</b>
Administrativos	110
Docentes	106
Obreros	84
<b>Total</b>	<b>300</b>

**Fuente:** Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Deportiva del Sur.

### 3.2.2. Muestra.

Una vez definida la población a los fines de obtener una muestra estadística lo más representativa posible, se determinó el método de muestra probabilística aleatorio simple o al azar no intencional, conformada por noventa (90) sujetos al azar de forma estratificada, los cuales laboran en los diferentes Direcciones, Coordinaciones U.D.S. lo que representó el treinta por ciento (30 %) del total de la población, como se muestra en la Tabla 4, a quienes se le aplicó el instrumento, en virtud de esto Hurtado (2000), define “la muestra como una porción del todo, la cual sirve para representarlo”. (p.12)

**Tabla 4**

Distribución de la Muestra.

<b>Tipo de personal</b>	<b>N° de Trabajadores</b>	<b>Muestra (30%)</b>	<b>Total Muestra</b>
Administrativos	110	33	33
Docentes	106	32	32
Obreros	84	25	25
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>90</b>	<b>90</b>

**Fuente:** Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Deportiva del Sur.

Arias (2004) acota, que la muestra al azar simple “representa el procedimiento en el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, en donde dicha probabilidad, conocida previamente es distinta de cero y de uno” (p.70). De igual forma, Arias, (ob.cit), define la muestra como “un subconjunto representativo de un universo o población” (pág. 32).

### 3.3. Técnica e instrumento de Recolección de Datos.

#### 3.3.1. Técnica de Recolección de Datos.

Al diseñar el tipo de investigación, y conociendo la población, se procedió y se aplicó la técnica e instrumento de recolección de datos a fin de recolectar o recabar datos pertinentes sobre las variables en la investigación.

La técnica que se utilizó para recaudar la información de acuerdo con los objetivos y el diseño de la investigación se basa, en la revisión y documentación que será

empleada en el momento teórico de la búsqueda, se le aplicó la encuesta que fue dirigida a los trabajadores de la U.D.S. en el Estado Cojedes. De allí pues, Arias (2006), define la encuesta como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, con relación con un tema en particular” (p. 72).

### **3.3.2. Instrumento de Recolección de Datos.**

Por otra parte, Arias, (ob. cit), establece que: “los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar información” (p.53); cabe enfatizar, que para la recopilación de la información relacionada con el estudio, se utilizó como instrumento el cuestionario. Para Balestrini (1998) “el cuestionario facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas previamente preparadas susceptibles de analizar en relación al problema estudiado” (p.138).

El diseño del instrumento utilizado, es un cuestionario estructurado y conformado con una escala tipo Likert con diecisiete (17) preguntas de cinco (5) alternativas de afirmaciones de respuestas por ítem y los valores asignados que se señalan a continuación:

Siempre (S)	(5)
Casi Siempre (CS)	(4)
Algunas Veces (AV)	(3)
Casi Nunca (CN)	(2)
Nunca (N)	(1)

Por lo tanto, la tabulación de los datos previamente ordenados de la manera precitada, permitió sintetizar opiniones y criterios recabados de sujetos encuestados y se obtuvo información para dar cumplimiento a los objetivos específicos uno y dos para esta investigación.

### **3.4. Validez del Instrumento.**

En este sentido, se refieren Hernández y otros, (2006) “el instrumento realmente mide la variable que pretenda medir” (p. 339), en el presente trabajo el estudio de la validez se determinó a través de la juicio de expertos en el área, quienes evaluaron cada uno de los ítems del instrumento, constatando que estos se adecuan a los objetivos planteados en esta búsqueda.

La validez del instrumento con la que se recabó la información de este estudio se determinó bajo el criterio del juicio de tres especialistas, dos en maestría en Gerencia y Planificación Institucional y uno en maestría en Gerencia General, MSc. Yaritza Ruíz, MSc. Susana Quintero y MSc. Mileida González, quienes confirmaron la coherencia de las preguntas con relación a objetivos y a las variables definidas, para posteriormente hacer los correctivos necesarios, y así garantizar su aplicación de manera eficiente.

Es de señalar, que cada experto trabajó en forma independiente, haciéndole entrega del título de la investigación, objetivos, planteamiento del problema, justificación y la operacionalización de las variables; y junto con el formato de validación se tomaron las consideraciones pertinentes, reformulando los diferentes ítems para así, corregir los niveles de medición y la respectiva modificación del instrumento para ser aplicado a la prueba piloto (Anexo A).

En este orden de ideas, Gispert (2000) define la validez del instrumento, “como aquella que indica la capacidad de la escala para medir las cualidades, para las cuales han sido construida, es decir que una escala tendrá validez cuando verdaderamente mide lo que afirma medir”. (p.35)

### **3.5. La Confiabilidad del Instrumento**

Para garantizar la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a un grupo de trabajadores no participantes en el estudio a diez (10) sujetos tomados al azar, mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach, el mismo, se calculó a través de

las personas seleccionada por medio del “Sistema Estadístico SPSS para Windows”, el resultado por este método, fue indicativo y de muy alta confiabilidad del instrumento. En tal sentido se planteó una escala que sirve de criterio referencial con valores que oscilan entre 0 y 1, expresada así:

**Tabla 5**

Ponderación de la Confiabilidad por Alfa de Cronbach.

<b>Escala del coeficiente</b>	<b>Expresión Cualitativa</b>
>= 0.01 <= 0.20	Muy baja
>= 0.21 <= 0.40	Baja
>= 0.41 <= 0.60	Moderada
>= 0.61 <= 0.80	Alta
>= 0.81 <= 1.00	Muy alta

**Fuente:** Salkind (1999). Estadística.

Posteriormente, se procesaron los datos y se calculó por el método estadístico de Coeficiente Alpha de Cronbach, siendo el más adecuado para el instrumento tipo encuesta simple el cual según Salkind (1999) “miden opinión bajo escala de Likert y su paradigma matemático” (p.55).

El instrumento es confiable si se obtienen medidas o datos que representen el valor real de la variable que se está midiendo. En esta búsqueda se utilizó el método estadístico “Alfa de Cronbach”, el cual requiere de una sola aplicación del instrumento y produce valores que oscilan entre 0 y 1; de allí pues, la ventaja de este método se enfoca en que no es necesario dividir en dos mitades los ítems del instrumento debido a que este coeficiente requiere de una sola administración para su medición. Tamayo y Tamayo (ob. cit) definen la ecuación del coeficiente Alfa de Cronbach en esta fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} * \left[ 1 - \frac{\sum Si^2}{S^2_{total}} \right]$$

Dónde:

$\alpha$  = Coeficiente Alpha de Cronbach

$\sum Si^2$  = Sumatoria de la varianza de los ítems

$S^2$  = Varianza de los puntajes de cada unidad muestral

N = Total de ítems

Cabe considerar por otra parte, que luego que de la aplicación computarizada y la sustitución de los elementos en la fórmula, el Coeficiente Alpha de Cronbach, obtenido de 0,88 es altamente confiable, ya que su resultado osciló entre 0,5 y 1. (Anexo B).

Es así como, la confiabilidad del instrumento se refirió a la capacidad que el instrumento tuvo para arrojar datos o mediciones correspondientes con la realidad estudiada conociendo con exactitud la medición, consistencia o estabilidad de la misma en diferentes momentos, sin embargo, el instrumento es confiable si se obtiene medidas o datos que verdaderamente representen el valor real que se está midiendo, es decir, si los datos son iguales al momento de ser aplicados el instrumento a los mismo sujetos.

Por otra parte, se aplicó mediante ponderación del método estadístico del Coeficiente Alpha de Cronbach, a la muestra de las noventa (90) trabajadores y trabajadoras administrativos, docentes y obreros en la Universidad Deportiva del Sur, con el instrumento ya validado anteriormente, tipo encuesta que miden opinión bajo Escala de Likert y su paradigma matemático Salkind (ob. cit), representando que es altamente confiable, ya que osciló entre 0,5 y 1, dando como resultado 0,99. (Anexo C).

### **3.6. Técnicas de análisis de la información.**

El análisis e interpretación de los resultados, está conformado por los resultados de los datos obtenidos del instrumento aplicado, el cual se realiza la tabulación de los datos en forma computarizada por medio del sistema de cómputo diseñado a fin de analizar los datos, donde se determinó las frecuencias absolutas y porcentuales; en

cada uno de los ítems y seguidamente se representan las tablas con el fin de lograr la mejor visualización de la información.

Según Arias (2004) expresa que:

Las técnicas de procesamiento y análisis de los datos se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuera el caso, y en lo referente al análisis se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que serán empleadas para descifrar lo que revelan los datos que se han recogido (p. 99).

Una vez aplicado el instrumento (cuestionario), se procesaron y agruparon los datos recopilados en intervalos y se tabularon, para construir tablas de porcentajes por indicador y dimensión, en donde se observó de manera rápida y detallada, para así elaborar un análisis de resultados obtenido en cada una de las preguntas (17 Ítems) aplicadas; donde se evidencio la necesidad de diseñar con un modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal que labora en la Universidad Deportiva del Sur del Edo. Cojedes. Lo descrito en el párrafo precedente acota Sabino (2000), quien define el análisis cuantitativo como aquel que se efectúa naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación...se presenta como un conjunto de cuadros, tablas y medidas las cuales se han calculado sus porcentajes y presentados convenientemente (p. 134).

De las evidencias anteriores, se procedió a efectuar el análisis cualitativo, el cual represento las diversas interpretaciones verbales de todos los análisis con relación a lo anteriormente descrito.

Dentro de ese marco de resultados, Sabino (2000), se refiere al que se procede a hacer con la información tipo verbal que, de un modelo general, se ha recogido...el análisis se efectúo cotejando los datos que se refieren a un mismo aspecto y tratando de evaluar la fiabilidad de cada información (p. 135).

## CAPITULO IV

### 4. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.

En la presente investigación, para que los datos recolectados tengan algún significado se necesitó introducir una fase de análisis y presentación de los resultados, con el propósito de dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio y evidenciar los principales aspectos del Modelo de procedimientos para el Control de Capacitación del Personal en la Universidad Deportiva del Sur en Cojedes.

Por otra parte, una vez realizado el estudio estadístico se planteó el análisis de resultados cualitativo de acuerdo a los objetivos planteados y a las dimensiones de las variables intervinientes, los datos fueron primeramente analizados por cada ítem en donde se tomó en consideración desde el porcentaje más alto hasta el más bajo, luego se procedió a realizar el análisis correspondiente a cada indicador.

A continuación, se presentan el análisis de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de un cuestionario contentivo por 17 ítems dirigidos a los trabajadores y trabajadoras de la U.D.S., estos resultados fueron representados a través de tablas y expresados en porcentajes.

#### **4.1. Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado de las Tablas:**

En primer lugar, el análisis de resultados de la **Tabla 6** que se presentará seguidamente, evidenciaron, que los mismos emitidos por los trabajadores administrativos, docentes y obreros, el 44,44%, expresan que en la Universidad no se cuenta con niveles de prestigio en el momento de emplear procedimientos para controlar la capacitación de su personal.

Seguido en orden de importancia en la alternativa Siempre con 11,11%, Casi Siempre con un 16,66%, Algunas veces con un 11,11%, y por último Casi Nunca con

un 16,66%. De esta manera, se pudo apreciar que los resultados obtenidos demostraron que se puede alcanzar mayores niveles de prestigio si se emplean procedimientos para controlar la capacitación de su personal derivados de la teoría del uso del recurso humano.

Al respecto se cita, Linares (1996), ha afirmado que el nivel de prestigio, puede ser de mayor o menor reconocimiento, resultando de las comparaciones de las diferentes posiciones de los trabajadores entre sí.

De igual manera es de gran utilidad para la capacitación el control, porque proporciona la información detallada y real sobre lo que el trabajador debe hacer al realizar el trabajo, y así se garantiza al ser humano la oportunidad de ser lo que puede ser, a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas y todo ello contribuye a elevar el nivel de prestigio de una organización o institución. Alcántara y otros, (2003, p. 33).

### **Tabla 6**

Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales según el nivel de encuestados en referencia a la dimensión institucional.

N° de Ítem	Afirmaciones									
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
<b>1</b>	10	11,11%	15	16,66%	10	11,11%	15	16,66%	40	44,44%

**Fuente:** *Elaboración Propia*

**Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado de la Tabla 7:** Los resultados de la Tabla 7 arrojaron que el 50% y el 10% de los trabajadores respectivamente manifestaron que Siempre y Casi Siempre la Universidad Deportiva del Sur, (U.D.S.) goza de prestigio, ya que está comprometida con un proyecto educativo, cultural y social que implica la oportuna experiencia en los ámbitos de formación, investigación y proyección social en el deporte y sus áreas afines,

mientras que un 13,33% y 24,44%, expresaron que Algunas Veces y Nunca la U.D.S. goza de prestigio la Institución para el Estado y la Región, por esta razón es importante emplear un modelo para el control de capacitación de personal, logrando así mantener el prestigio y la credibilidad del mismo en el personal de la institución.

De acuerdo al resultado generado, se relaciona con Linares (1996), el cual expresa que el prestigio constituye un factor decisivo para el reconocimiento general de un sujeto, grupo de personas o de una institución. (p. 55).

En ese mismo orden de ideas, se tienen los elementos objetivos del prestigio, los cuales están constituidos por aquellas manifestaciones estandarizadas que son empleadas para determinar el nivel de reconocimiento en los ámbitos laboral, artístico, deportivo, científico y similares. Los elementos objetivos son, entre otros: La preparación técnica y/o profesional, la experiencia laboral y el nivel de ingresos del personal. Linares (1996, p. 55).

**Tabla 7**

Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales según el nivel de encuestados sobre la dimensión institucional perteneciente al indicador prestigio.

N° de Ítem	Afirmaciones									
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
2	45	50%	9	10%	2	2,22%	12	13,33%	22	24,44%

**Fuente:** *Elaboración Propia*

**Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado de la Tabla 8:** En cuanto a los resultados de la Tabla 8, se observó, que un 51,55% y 28,88% de los trabajadores manifestaron que Siempre y Casi Siempre consideran que la capacitación que presta la institución repercute en sus actividades laborales, lo que origina ideas que favorecen cambios favorables, mientras que el resto del personal responde caso

contrario con el 4,44%, Algunas Veces, Casi Nunca con un 10% y finalmente la alternativa Nunca con un 5,55%.

En este orden de ideas, González (2003) afirma, “la organización aprende cuando es capaz de identificar y promover el aprendizaje, para elevar el nivel de desarrollo como conjunto y este se considera organizacional, cuando está debidamente instrumentado, dirigido y concebido”. (p.45)

Considerando el análisis de estos resultados, se visualizó claramente que la capacitación por medio de talleres, cursos, foros, entre otros, que facilita la Universidad a sus trabajadores si repercuten en sus actividades laborales, por lo tanto de allí la importancia del diseño de un modelo de procedimientos para el control de capacitación de su personal.

En relación a las respuestas obtenidas, Ferrell y otros, (2004) cita que las actividades laborales representan las acciones que las personas realizarán en la organización, empresa o institución, y van enmarcadas a orientar y acompañar su desempeño laboral en las cuales se incluyen el diseño organizacional, diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, orientación de las personas y evaluación del desempeño (p. 36). Es por ello, que todo trabajador tiene derecho a que su patrono le proporcione capacitación y adiestramiento, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo con el patrón y sus trabajadores en la institución.

### **Tabla 8**

Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales según el nivel de encuestados sobre la dimensión institucional con respecto al indicador Actividades Laborales.

N° de Ítem	Afirmaciones									
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
3	46	51,11%	26	28,88%	4	4,44%	9	10%	5	5,55%

**Fuente:** *Elaboración Propia*

**Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado de la Tabla 9:** Considerando los resultados en la Tabla 9, al plantearle a los trabajadores si la calidad del recurso humano es una herramienta que permite ayudar a desarrollar programas de mejoramiento continuo, se identificó, que el 34,44% afirman que Siempre, y es importante considerar que la dinámica actual exige la mejora continua del trabajador, relacionado con la productividad para garantizar que la institución sea líder en la formación integral y permanente del talento humano, lo que implica la trasmisión de conocimientos relativos al trabajo y actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea, ambiente y desarrollo de habilidades.

Sin embargo, la minoría opino en caso contrario con un porcentaje de 21,11% Algunas Veces y el 7,77%, Casi Nunca y por último respondiendo con la alternativa Nunca el 5,55% no consideraron una herramienta que permite ayudar a desarrollar programas de mejoramiento continuo de los trabajadores de la Universidad Deportiva del Sur.

Después de la precedente revisión, se visualiza que la mayoría de los trabajadores de esta institución, reflexionaron que la calidad del recurso humano es una herramienta que permite ayudar a desarrollar programas de mejoramiento continuo, para potenciar el rendimiento del trabajador de allí la importancia de la aplicación del modelo objeto de estudio.

Se indica asimismo, que la calidad del recurso humano representa uno de los elementos más importante en la institución, ya que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. Alcántara y otros, (2003, p. 22).

**Tabla 9**

Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales según el nivel de encuestados sobre la dimensión institucional con respecto al indicador calidad del recurso humano.

N° de Ítem	Afirmaciones									
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
4	31	34,44%	28	31,11%	19	21,11%	7	7,77%	5	5,55%

**Fuente:** *Elaboración Propia*

**Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado de la Tabla 10:** Los resultados de la Tabla 10, afirman que Siempre con el 45,55% del personal encuestado consideraron que la calidad del recurso humano puede servir para medir y valorar el potencial y rendimiento del trabajador.

En este sentido, la información aportada permite inferir que los responsables en la Institución deben crear mecanismos que permitan mejorar la calidad del recurso humano y desarrollar acciones que permitan el rendimiento óptimo del trabajador, aunado a la situación presentada se propone el diseño del modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal en la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S.).

Esto permite inferir que, el menor valor porcentual se concentró en la alternativa Algunas Veces con el 5,55%, de los encuestados.

En este sentido, indudablemente que con la calidad del elemento humano dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la institución marchará; en caso contrario, se estancara. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, los recursos humanos. Alcántara y otros, (2003, p. 15).

Respecto a la Calidad de del recurso humano en la organización es la gente que trabaja en ella, si la mayor parte del tiempo, durante la mayor parte de la vida, se dedica al trabajo, conviene reflexionar sobre la calidad de vida de todos los trabajadores, la cual representa el establecimiento de las mejores condiciones laborales en las que los trabajadores desarrollen óptimamente su trabajo y pueden además, hacer de él un espacio de creatividad y realización personal. Ferrell y otros, (2004 p. 30).

Finalmente, esto refiere que la calidad del recurso humano, es un factor de suma importancia para medir y valorar el potencial rendimiento del trabajador.

**Tabla 10**

Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales según el nivel de encuestados sobre la dimensión Institucional con respecto al indicador calidad del recurso humano.

N° de Ítem	Afirmaciones									
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
5	41	45,55%	27	30,00%	5	5,55%	9	10,00%	8	8,88%

**Fuente:** *Elaboración Propia*

**Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado de la Tabla 11:** De acuerdo a lo observado en la Tabla 11, en este análisis se visualizó que un 76% de los trabajadores respectivamente indican que Siempre la Universidad Deportiva del Sur, refleja una proyección óptima en cuanto a la calidad y servicio y su imagen corporativa. Mientras que el resto del personal manifestó lo opuesto con un 14% y un 0% con la alternativa Casi Nunca y Nunca.

No obstante, Gispert (2000) expresa que, la gerencia tiene una importancia fundamental en la puerta de cualquier nueva idea relacionada con su imagen corporativa, que pueda contribuir a cambios y nuevos incentivos organizacionales (p. 55).

En este sentido, la proyección, por lo tanto, puede ser la imagen que se forman que reflejan en otra persona puede ser de manera temporal o permanente y para conseguir esto, se deben emplear algún tipo de herramientas que ayuden a mantenerlas en el tiempo. Gispert, (2000, p. 34).

Esto indica que, lo más habitual sería que la institución con el modelo de procedimientos para el control de capacitación mantenga y mejore su proyección óptima en cuanto a la calidad que debe mantener y fortalecer; todo esto tiene relación con la actualización de la capacitación que la organización facilite al personal para prestar un excelente servicio y reflejar una imagen corporativa distinguida.

**Tabla 11**

Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales según el nivel de encuestados sobre la dimensión Institucional con respecto al indicador Proyección.

N° de Ítem	Afirmaciones									
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
6	68	76%	9	10%	0	0%	13	14%	0	0%

**Fuente:** *Elaboración Propia*

**Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado de la Tabla 12:** La Tabla 12, reflejo un 48,88% y 33,33% , donde los trabajadores encuestados afirmaron que la proyección de la organización influye en su perfil profesional dentro de la institución, por lo que los responsables de esta Universidad deberán orientarse a corto y mediano plazo a continuar proyectando una imagen corporativa óptima de la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S.).

Dichos resultados, atestiguan que la Dirección de Recursos Humanos para permanecer con este criterio de opiniones debe avocarse a la implementación de un

modelo para los procedimientos para el control de capacitación de personal y así se puedan convertir las debilidades en fortalezas y lograr elevar los índices de eficiencia y eficacia de la institución, en las tareas de sus trabajadores con la finalidad de fortalecer el perfil del trabajador de allí pues, la capacitación y desarrollo del talento humano se ha visto una actividad de suma importancia en la institución.

Cabe señalar que, la proyección de una institución contribuye o influye en su perfil profesional dentro de ella, ya que la misma busca un lanzamiento, impulso hacia delante de lo que se quiere proyectar tanto profesionalmente como institucional, ya que todos los trabajadores representan la imagen de la organización. Alcántara y otros, (2003, p. 12). Esto afirma que, cuando se posee una proyección óptima en la institución, esto influye en el perfil profesional del personal, motivado a que ellos representan el talento humano visible y la imagen institucional que se proyecta dentro y fuera de la misma.

**Tabla 12**

Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales según el nivel de encuestados sobre la dimensión institucional con respecto al indicador proyección.

Nº de Ítem	Afirmaciones									
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
7	40	48,88%	30	33,33%	16	17,77%	0	0%	0	0%

**Fuente:** *Elaboración Propia*

**Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado de la Tabla 13:** En los resultados de la Tabla 13, a este respecto, los encuestados indicaron que la mayoría de los trabajadores de la institución consideran que la Universidad Deportiva del Sur Nunca crea planes de remuneración, lo que representa en 44,44%. Provocando desmotivación en las personas que laboran en institución, es por ello que se considera la capacitación primordial debido a que ayuda a elevar el nivel motivacional de cada

persona, y por ende permite la implementación de un modelo de procedimientos para el control de capacitación de personal.

Se cita, Chiavenato, (2009 a), la remuneración en la organización, representa en donde cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimiento y habilidades, si recibe la retribución adecuada, estará satisfecho. Asimismo la institución se interesa en invertir en compensación para los trabajadores, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos, (p. 283).

Además de describir Chiavenato (ob. cit), los planes de remuneración en esta era de competitividad, la remuneración fija se torna insuficiente para promover un comportamiento proactivo y emprendedor en la búsqueda de metas y resultados excelentes. Las empresas utilizan planes de incentivos para incrementar las relaciones e intercambio entre sus colaboradores. Esto conlleva a, concluir que cuando se cuenta con planes de remuneración del personal acordes con sus funciones el desempeño de los empleados, obreros o docentes, serán de grandes beneficios para la institución.

**Tabla 13**

Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales según el nivel de encuestados sobre la dimensión institucional con respecto al indicador remuneración.

Nº de Ítem	Afirmaciones									
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
8	10	11,11%	5	5,55%	15	16,66%	20	22,22%	40	44,44%

**Fuente:** *Elaboración Propia*

**Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado de la Tabla 14:** En la Tabla 14, se observó que unos trabajadores que la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S.), Nunca, aplica planes de remuneración acorde a su nivel de desempeño, representado con un 33,33%, visualizándose que el menor valor porcentual se concentró en la alternativa siempre y casi siempre con 11,11%, ambas. Estos datos

reflejaron, claramente que el personal está en desacuerdo con la institución que no ha aplicado planes de remuneración acorde a su nivel de desempeño, lo que incide en el rendimiento del trabajador, a fin de lograr el mejoramiento continuo, del nivel de desempeño, se propone la aplicación y empleo de un modelo de procedimientos para el control de capacitación de personal en la U.D.S.

Según, Chiavenato acota que el problema que presentan muchos planes de remuneración en las organizaciones reside en el hecho de que las personas no sienten tal relación y consideran que la remuneración está en función de la edad, el grado de estudios, el desempeño de años pasados o incluso algunos criterios irrelevantes como la simple suerte o el favoritismo. (p. 280).

Las ideas expuestas por, Chiavenato (ob.cit) las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, por lo tanto, el talento humano de la Universidad, se plantea como primordial recurso profesional en el desempeño de su actividad laboral.

**Tabla 14**

Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales según el nivel de encuestados sobre la dimensión institucional con respecto al indicador remuneración.

N° de Ítem	Afirmaciones									
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
9	10	11,11%	10	11,11%	15	16,66%	25	27,77%	30	33,33%

**Fuente:** *Elaboración Propia*

**Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado de la Tabla 15:** Los datos que presento la Tabla 15, reflejaron la opinión de los trabajadores representado un 51,11% y 28,88% manifestando de forma positiva que Siempre y Casi Siempre, respectivamente, el empleo de estrategias para el control de capacitación en la

Universidad Deportiva del Sur, puede incentivar el logro de ascenso del personal, mientras que el resto del personal expresaron con un 5,55% y 10% consideran lo opuesto manifestando que Casi Nunca y Nunca el empleo de estrategias incentiva el logro de ascensos, y el restante estuvo representado por un mínimo resultado con un 4,44% con la alternativa Algunas Veces en la respuesta.

En estos resultados, se observó que se le da importancia al empleo de estrategias para el control de capacitación en la Universidad, para incentivar el logro de ascenso de los trabajadores, por lo cual debe hacerse una evaluación continua de las mismas. En este sentido Dommelly (2005) expresa que “la evaluación continua es un momento determinante en la administración de una organización y recomienda que debe realizarse en forma continua”. (p. 80).

En síntesis, es de resaltar que se debe preparar al trabajador para posibles puestos vacantes relacionados con el empleo de estrategias lo cual con lleve e impliquen un ascenso para éste y así él se sienta motivado por la promoción o mejora de categoría en un cargo, permitiendo así mejoras laborales lo que se representa gracias a su esfuerzo.

**Tabla 15**

Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales según el nivel de encuestados sobre la dimensión Procesos con respecto al indicador ascenso.

N° de Ítem	Afirmaciones									
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
10	46	51,11%	26	28,88%	4	4,44%	5	5,55%	9	10%

**Fuente:** *Elaboración Propia*

**Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado de la Tabla 16:** En la Tabla 16, en relación al indicador ascenso, los encuestados manifestaron con un 75,55% y 14,44% Siempre y Casi Siempre, lo cual se corresponde con la información en la Tabla 15, se mostró que se debe incluir dentro de las políticas de ascenso, las

estrategias para lograr de manera eficiente el proceso de control de capacitación, y por ende valorar el potencial del talento humano con el que cuenta la Universidad.

De acuerdo, con el criterio del resto de los trabajadores se inclinó hacia la alternativa Algunas Veces con el 10%, Casi Nunca con un 0% y finalmente la alternativa Nunca con el mismo valor porcentual 0%, de lo precitado, se demuestra que si se puede contribuir para medir y valorar el potencial del empleado a fin de ascender a futuros cargos dentro de la estructura organizativa.

Al respecto, cabe citar a Eumed (2013) al destacar que los cargos de mayor responsabilidad se cubran con promociones y ascensos del personal de la propia institución (p.152).

Sin embargo, muchas trabajadoras y trabajadores en la Universidad no han podido aprovechar esas posibilidades de formación, y en cambio han adquirido todas sus competencias profesionales con sus potencialidades y capacidades en el propio puesto de trabajo, a través de la práctica, de la experiencia profesional y de vías no formales de formación, es de denotar que la capacitación es de gran ayuda en el personal, en los cargos desempeñados en su trabajo debido a que la misma contribuye a desarrollar sus habilidades y la adquisición y actualización de nuevos conocimientos.

**Tabla 16**

Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales según el nivel de encuestados sobre la dimensión Procesos con respecto al indicador ascenso.

N° de Ítem	Afirmaciones									
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
11	68	75,55%	13	14,44%	9	10%	0	0%	0	0%

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado de la Tabla 17:** De acuerdo, con el resultado generado en la Tabla 17, correspondiente al indicador Calidad de Servicio, se puso de manifiesto que los trabajadores y trabajadoras en la Universidad Deportiva del Sur Casi Nunca con un 24,44% y Nunca en un 26,66% no recibieron una remuneración extra, por la calidad de servicio prestado, y se visualizó claramente que el personal no está satisfecho al no recibir ninguna remuneración extra, desde esta perspectiva el menor valor porcentual se concentró en la alternativa Siempre con un 11,11% seguido en orden de importancia en la alternativa Casi Siempre con 20,00%, Algunas Veces con el 17,77%.

En el mismo orden de ideas, se cita a Eumed (2003, p. 50), el cual expresa que “la compensación de personas es un proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades más sentidas, donde se incluyen todas las recompensas, remuneración extras, beneficios, y servicios sociales que le ofrece la organización”.

El análisis de estos resultados, permiten inferir que la mayoría de los trabajadores consideran que deben recibir una remuneración extra, por la calidad de servicio prestado dentro de la institución, es por ello donde cabe la importancia del diseño de un modelo de procedimientos para el control de capacitación en la U.D.S., el cual contribuye a superar otras satisfacciones del personal, superándose en su área laboral tanto en conocimientos como en actualización profesional.

**Tabla 17**

Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales según el nivel de encuestados sobre la dimensión Procesos respecto al indicador Calidad de Servicio.

N° de Ítem	Afirmaciones									
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
12	10	11,11%	18	20%	16	17,77%	22	24,44%	24	26,66%

**Fuente:** *Elaboración Propia*

**Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado de la Tabla 18:** Según, los datos arrojados en la Tabla 18 correspondiente al ítem 13 en relación al indicador Calidad de Servicio, estuvo representado con el 8,88% y 7,7% donde se obtuvo el menor valor porcentual, respondiendo los trabajadores que Siempre y Casi Siempre en la Universidad Deportiva del Sur cuenta con estrategias para el control de capacitación de personal, el análisis de estos resultados, indicaron que el mayor valor porcentual se obtuvo en un 42,22% y 24,44% atestiguando que Casi Nunca y Nunca se cuenta con dichas estrategias, las cuales influyen en la calidad de servicio, y puede interpretarse que la Universidad deben ir enmarcarse hacia las estrategias, las cuales influyan en la calidad de servicio; no obstante, Chiavenato (2009 b) define la visión como la dirección hacia donde se quiere ir, siendo así la imagen futura de la organización. (p. 161).

Es importante denotar que el concepto de “calidad” es hoy un concepto familiar y ampliamente utilizado entre los teóricos y profesionales del comportamiento organizativo. Dado que, se hace necesario contar con estrategias para el control de capacitación de personal en la Universidad Deportiva del Sur las cuales influyen en la calidad de servicio, todo ello genera éxito y eficiencia tanto en los trabajadores como en la institución para así fortalecer el talento humano y la imagen institucional para su mejora laboral en la calidad del servicio.

**Tabla 18**

Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales según el nivel de encuestados sobre la dimensión Procesos con respecto al indicador calidad de servicio.

N° de Ítem	Afirmaciones									
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
13	8	8,88%	7	7,77%	15	16,66%	38	42,22%	22	24,44%

**Fuente:** *Elaboración Propia*

**Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado de la Tabla 19:** Los resultados que se mostraron en la Tabla 19, visualizaron que la mayoría de los sujetos expresaron que el contar con un modelo de procedimientos para el control de capacitación del trabajador, mejoró el nivel de desempeño del recurso humano con un porcentaje en la alternativa Siempre 48,88% y Casi Siempre con 33,33%, mientras que 17,77% Algunas Veces, Casi Nunca un 0,9% y finalmente la alternativa Nunca con un 0% consideran lo mostrado anteriormente.

Según, Chiavenato (2009 b) “en las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación” (p. 324). En virtud de beneficiar a la organización se debe evaluar en nivel de desempeño del potencial humano a corto, mediano y largo plazo asimismo se debe definir cuál es la contribución de cada persona en su puesto laboral en la Universidad Deportiva del Sur.

En este caso, se consideró necesario que el nivel de actuación o desempeño en el cargo de cada trabajador, con el fin de obtener información que permitiría la optimización de los recursos humanos en función de los objetivos y metas de la Institución y a la vez establecer criterios que sirvieran de base para las políticas de Administración de Personal en el período establecido, además se evidencio que efectivamente el contar con un modelo de procedimientos para el control de capacitación del trabajador, incidiría en mejorar el nivel de desempeño del recurso humano.

**Tabla 19**

Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales según el nivel de encuestados sobre la dimensión Procesos con respecto al indicador Nivel de desempeño.

Nº de Ítem	Afirmaciones									
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
14	44	48,88%	30	33,33%	15	17,77%	1	0,9%	0	0%

**Fuente:** *Elaboración Propia*

**Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado de la Tabla 20:** En la Tabla 20, indudablemente, se pudo observar en los resultados generados en las alternativas Siempre 65% y Casi Siempre 12%, los trabajadores sienten seguridad laboral con el modelo de procedimientos para el control de capacitación que será aplicado, seguido en orden descendente respectivamente en las alternativas Casi Nunca y Nunca en un 10% y 4%, y por último Algunas Veces representado solo el 9%.

Desde esta perspectiva, se obtiene que la mayoría de los encuestados expresaron que sienten seguridad laboral con el modelo de procedimientos para el control de capacitación que se aplicara en la Universidad Deportiva del Sur, para el cumplimiento cotidiano de sus tareas laborales, ya que esto impulsará a estimular al trabajador administrativo, obrero y docente a mantener una actitud positiva, proactiva, productiva en las funciones a desempeñar.

Para tal efecto, se cita Villanueva, (2002) la seguridad en el trabajo es responsabilidad compartida tanto de las autoridades como de los empleados y trabajadores y la falta de capacitación y adiestramiento para el puesto, es de carácter personal, profesional y la actitud en el cumplimiento de las normas y procedimientos de trabajo establecidos (p. 143). Lo que resulta, de suma importancia la seguridad laboral ya que la misma puede concatenar amenazas en el cargo que desempeña el trabajador o trabajadora en la institución.

**Tabla 20**

Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales según el nivel de encuestados sobre la dimensión Procesos con respecto al indicador Seguridad laboral.

Nº de Ítem	Afirmaciones									
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
15	58	65%	11	12%	8	9%	9	10%	4	4%

**Fuente:** *Elaboración Propia*

**Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado de la Tabla 21:** Los resultados de la Tabla 21, con referencia al ítem 16 los trabajadores manifestaron en su mayoría con las alternativas Siempre 35,55% y Casi Siempre 33,33%, estar satisfecho con la aplicación del modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal, el cual estiman que cubrirá sus expectativas, para el desempeño cotidiano del trabajo, mientras que el resto del personal consideran lo opuesto con las alternativas Casi Nunca con un 22,22% y Nunca con un 6,66%.

Por otra parte, el criterio de Alcántara y otros, (2003) señala que se deben determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento para poder efectuar los correctivos y tomar las provisiones necesarias de acuerdo con su desempeño laboral; lo precitado debe ser considerado por la Dirección de Recursos Humanos debido a que el modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal generado cubrió las expectativas, para el desempeño cotidiano del trabajo y de esta forma beneficia al personal administrativo, obrero y docente de la U.D.S. el poder contar con el mencionado modelo.

**Tabla 21**

Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales según el nivel de encuestados sobre la dimensión Individual con respecto al indicador Nivel de desempeño.

N° de Ítem	Afirmaciones									
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
16	32	35,55%	30	33,33%	2	2,22%	20	22,22%	6	6,66%

**Fuente:** *Elaboración Propia*

**Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado de la Tabla 22:** Por último en la Tabla 22, se manifestaron los resultados encontrados en la dimensión procesos con respecto a la Actualización Laboral, observándose que el mayor valor porcentual se concentró en la alternativa Siempre 77,77% y Casi Siempre 10%, manifestando los trabajadores que el modelo de procedimientos para el control de capacitación que se aplicara incidirá en su actualización laboral en la Universidad, a

diferencia de una minoría que se inclinó hacia las alternativas Casi Nunca y Nunca representado solo el 3,33% y 0%.

Al respecto acota, Alcántara y otros, (2003) que la buena disposición de la persona hacia la capacitación, se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación, se recomienda seleccionar a los prospectos para determinar si tienen el conocimiento previo y las habilidades necesarias para absorber los contenidos de los programas de capacitación que se les presentarán, todo programa de entrenamiento se combina la experiencia, la práctica del trabajo, con la educación formal en clase las competencias profesionales que tienen las personas, adquiridas a través de la experiencia laboral y otras vías no formales de formación (p. 246), de las opiniones emanadas por los trabajadores de la Universidad se infiere que es necesario el modelo de procedimientos para el control de capacitación aplicado el cual incidirá en su actualización laboral, ya que la misma es la adquisición de conocimientos, habilidades, o exploración de otras competencias profesionales que les permitan incrementar sus posibilidades de cualificación e inserción profesional.

En este orden de ideas, el contar con una actualización laboral y/o formación relacionada con las competencias profesionales que se quieren acreditar es de suma importancia para cualquier organización, es conocer con que talento humano se cuenta y hasta donde es capaz de llegar.

**Tabla 22**

Distribución de frecuencias absolutas y porcentuales según el nivel de encuestados sobre la dimensión Individual con respecto al indicador Actualización Laboral.

N° de Ítem	Afirmaciones									
	Siempre (S)		Casi Siempre (CS)		Algunas Veces (AV)		Casi Nunca (CN)		Nunca (N)	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
17	70	77,77%	9	10%	8	8,88%	3	3,33%	0	0%

**Fuente:** *Elaboración Propia*

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 5.1. Conclusiones.

En el presente trabajo de investigación, luego de analizar los resultados del instrumento aplicado, basados en la importancia del Diseño Modelo de Procedimientos para el Control de Capacitación de los trabajadores en la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S.), del Estado Cojedes, se obtuvieron los resultados de los diferentes ítems en donde se demostró que si existe la necesidad y la disposición por parte del personal de esta Universidad, en mejorar su desempeño, en cuanto a la forma de controlar sus procesos en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades inherentes a su cargo.

Por ello se hizo necesario, analizar los procedimientos para el control de capacitación del personal que labora en la Universidad Deportiva del Sur en el Estado Cojedes, el cual determinó como conclusión que un 44,44%, de los trabajadores encuestados se inclinaron con un alto índice, que en la Universidad no se cuenta con niveles de prestigio en el momento de emplear procedimientos para controlar la capacitación de su personal, sin embargo de acuerdo a las respuestas obtenidas, esta institución en el momento de aplicar el instrumento si gozaba de prestigio en la Región, dado que la misma se encuentra comprometida con un proyecto educativo, cultural y social en los ámbitos de formación, investigación y proyección social en el deporte y áreas afines.

En cuanto al desarrollo del modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal en la Universidad Deportiva del Sur, a este respecto, la mayoría de los trabajadores consideró que en la institución en estudio, Nunca aplica

planes de remuneración acorde a su nivel de desempeño, lo que representó un 33,33%, de donde surge la importancia de desarrollar el modelo antes mencionado.

En referencia al objetivo relacionado con generar un modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal, para mejorar la funcionalidad y actualización laboral de los trabajadores en la Universidad Deportiva del Sur, se infirió que fue exitoso debido a los resultados arrojados por el personal encuestado, los cuales eligieron como alternativas Siempre 65% y Casi Siempre 12%, en su mayor grado porcentual y significa que los mismos, sentirían seguridad laboral con el modelo de ser aplicado.

Con respecto, a la valoración del impacto que tendría la aplicación de este diseño de modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal, para mejorar la funcionalidad y actualización laboral de los trabajadores en la Universidad Deportiva del Sur en el Estado Cojedes, se evidenció que el personal administrativo, obrero y docente, manifestó en su mayoría con un alto valor representado en porcentaje, que estaría satisfecho con el modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal de ser diseñado, el cual cubriría sus expectativas, para el desempeño cotidiano del trabajo, mientras que el resto del personal considero lo opuesto con un bajo valor porcentual.

Aunado a la situación y debido a los cambios que se han producido, como consecuencia del proceso de globalización, las organizaciones e instituciones actualmente requieren de más habilidades y destrezas, razón por la cual el Recurso Humano se ha visto en la necesidad de enfrentar nuevos retos y de ampliar sus conocimientos, para dar respuestas inmediatas a dichos cambios.

Por lo cual se concluye que el recurso humano, es considerado un factor clave para el desarrollo eficaz de las organizaciones. Bajo esta perspectiva la capacitación es una estrategia que está presente en el mundo laboral y debe ser dirigida y

planificada por las empresas y/o instituciones, a fin de alcanzar altos niveles de productividad, convirtiendo al talento humano en un recurso capaz de dar respuestas inmediatas, adecuadas y oportunas los diferentes cambios generado por la globalización.

Desde esta perspectiva, para efectos de estas conclusiones, se seguirá como metodología el desarrollo sistemático de los propósitos y alcances que se han obtenido a lo largo de los objetivos propuestos, con énfasis al objetivo general.

Igualmente, se evidencio el interés por parte de los trabajadores en canalizar las necesidades individuales, razón por la cual se hizo necesario considerar un modelo de procedimientos para el control de capacitación que les oriente a un buen desenvolvimiento en su área de trabajo.

## **7.2. Recomendaciones.**

Con el diseño de un modelo de procedimientos para el control de capacitación de personal en la Universidad Deportiva del Sur en el Estado Cojedes, se sugirió que el mismo sea en todo momento coordinado por la Dirección de Recursos Humanos, cuyas bases para llevarlo a cabo, serán desarrollados y valorados por la detección de necesidades que sería realizada por los Directores y los Coordinadores quienes tienen bajo su supervisión el personal que suministrarán las informaciones necesarias desde un punto de vista organizacional, ocupacional e individual, y cuya finalidad será precisar exactamente qué persona requiere la capacitación.

Para el generar el modelo, se recomienda usar una capacitación interna donde se utilicen facilitadores que laboran en la institución educativa en estudio, los cuales se capacitarían para tal fin o usar facilitadores externos, o un adiestramiento externo, donde los facilitadores pertenecen a las entidades didácticas que dictarán los cursos.

En cuanto a desarrollar eficientemente este subsistema, se recomienda la asignación de los recursos económicos correspondientes, los cuales deben ser administrados por la Dirección de Recursos Humanos.

Para cerrar el proceso, es recomendable realizar la valoración y control del programa, ya que este aspecto es de suma importancia porque dará información de los resultados obtenidos en el desarrollo del mismo tales como:

1. Estimar la eficacia del diseño.
2. Examinar si realmente se cumplen los objetivos propuestos.
3. Demostrar que los recursos económicos destinados al adiestramiento son un retorno de inversión.
4. Tomar las medidas correctivas que permitan retroalimentar el proceso.
5. Realizar cursos de capacitación mensuales de acuerdo a las necesidades que presente el diagnóstico del plan anual que genere el personal de capacitación y adiestramiento.
6. Que el personal capacitado sea evaluado continuamente para verificar la efectividad de los cursos de capacitación.
7. El modelo de procedimientos para el control de capacitación, permitirá mantener efectivamente al personal formado y actualizado a los trabajadores y los mismos mejoraran su desempeño laboral.
8. La Universidad Deportiva del Sur, contará con un instrumento de suma importancia que le servirá de guía en la implementación del modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal administrativo, docente y obrero.

## CAPITULO VI

### **DISEÑO DE UN MODELO DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR ESTADO COJEDES.**

#### **6.1. Presentación del Modelo.**

En una organización, con miras a asegurar la calidad de servicio, la superación de dificultades financieras y la adaptación a los constantes procesos de cambios, su esencia principal se debe centrar en cubrir la necesidad de completar la formación tanto de conocimientos como de experiencias que permitan a los trabajadores en la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S.) del Estado Cojedes, adquirir las herramientas que aseguren su propio desarrollo y por ende un mejor desempeño organizacional; asumiendo como compromiso el logro de los objetivos de una forma eficiente y eficaz.

De esta manera, el diseño consistió en el desarrollo de un modelo de procedimientos para el Control de capacitación de Personal, en la Universidad Deportiva del Sur.

#### **6.2. Justificación del Modelo.**

La importancia de la capacitación como factor de éxito organizacional se basó en actividades que permitió al trabajador la actualización, desarrollo de sus habilidades y destrezas y de esta manera disminuir la desmotivación de los trabajadores.

Efectivamente, la motivación en la organización ha sido uno de los temas más controversiales en las últimas décadas, sobre todo cuando las empresas comenzaron a ver que parte del éxito de un proceso dependía en gran parte de sus recursos humanos, el cual dejó de estar en los renglones más bajos para convertirse en el más importante a nivel corporativo, siendo considerado hoy por hoy; uno de los activos más importantes de una organización. Es por ello, que resultó de vital importancia, la propuesta del diseño de un modelo de procedimientos para el control de capacitación,

el cual beneficia directamente a todo el personal en la Universidad Deportiva del Sur del Estado Cojedes.

Asimismo, esta investigación constituyó una valiosa herramienta para proveer a los trabajadores una orientación en el desarrollo de sus actividades que les promueva detectar dificultades y buscar el trabajo en equipo y el interés de cada uno de los sujetos estudiados.

### **6.3. Fundamentación del Modelo.**

La ejecución de este modelo sirvió como mecanismo para guiar el proceso de cambio, además permitió orientar la reconstrucción de los procesos administrativos, de manera tal, sería una herramienta para que la alta gerencia encause a la organización en estrategias de éxito.

De acuerdo, con Alcántara y otros, (2003) “las instituciones de hoy no son las mismas de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada organización; con esto cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse a estos cambios” (p. 17).

La gestión que comenzó a realizarse no estuvo basada solamente en elementos como la tecnología y la información requerida sino que la clave de una gestión acertada son las personas que participarían en ella.

En síntesis, la creciente necesidad de las organizaciones de afianzar la actividad de control sobre sus operaciones y resultados, motivo el manejo constante de todas las herramientas útiles para tomar decisiones acertadas y oportunas, tal y como lo son los indicadores de gestión.

Es así, como se observó que las características actuales de las organizaciones, la utilidad del talento humano en toda estructura organizacional y su capacitación, son

los aspectos que dan fundamentación a efectuar este modelo que se ofrece, y que consiste en Diseñar un Modelo de Procedimientos para el Control de Capacitación del Personal en la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S.) en San Carlos Estado Cojedes.

#### **6.4. Objetivos del Modelo.**

##### **6.4.1 Objetivo General.**

Diseñar un modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal en la Universidad Deportiva del Sur, con la finalidad de que se convierta en una herramienta que permita al Director, Jefe o Coordinador, visualizar las fallas y tomar las medidas correspondientes a fin de corregirlas, como una forma de calidad en las habilidades y destrezas y en beneficio del recurso humano que allí labora.

##### **6.4.2. Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar las necesidades de adiestramiento las debilidades y fortalezas del personal, con relación al cumplimiento de las actividades previstas en sus cargos.
- Elaborar los planes de personal tomando en consideración las pautas que establecen las Leyes reguladoras de la administración pública para la óptima utilización del recurso humano.
- Desarrollar los procesos de aprendizaje y formación al personal usando para ello los medios y recursos que sean necesarios, en labor conjunta con las demás unidades y/o apoyados en entes externos.
- Valorar la capacitación impartida al personal administrativo, docente y obrero antes y después de ser aplicada la instrucción.

## **6.5. Factibilidad del Modelo.**

### **6.5.1. Factibilidad Institucional.**

La administración del modelo en primer lugar fue asumida por la Dirección de Recursos Humanos, contando con el apoyo y la colaboración de especialistas y conocedores de la materia, con los cuales se utilizó nuevos procedimientos para mejorar el control de capacitación en la institución que estuviesen afectadas por la calidad en la organización.

### **6.5.2. Factibilidad Operativa.**

En la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S.) en el Estado Cojedes, se hizo un análisis, para conocer e identificar con lo que cuenta, para así facilitar y alcanzar la meta propuesta del presente trabajo de investigación.

En consecuencia, esta institución dispuso de sus instalaciones y a su vez del personal entre los que se encuentran, el (la) Director (a) de Recursos Humanos, así como el resto de los empleados; dispuesto a participar en un modelo de procedimientos propuesto para el control de capacitación, según sus necesidades. Es preciso señalar, que el recurso humano no pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos, porque son los conocimientos, la experiencia, las habilidades; son parte del patrimonio personal.

### **6.5.3. Factibilidad Social.**

Cabe destacar, que se consideró que con el diseño del modelo, se mejoraría los procesos administrativos y operacionales dentro de la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S.) del Estado Cojedes, además de alcanzar mejoras sustantivas en el rendimiento y la eficiencia de los trabajadores.

### **6.5.4. Factibilidad de Fechas.**

Es importante recalcar, que la programación se basó en cuanto a la fecha y el tiempo para la planificación, desarrollo y ejecución del modelo mediante la

utilización del Diagrama de Gantt. Para ello, se contemplan cuatro (04) fases a saber: diagnóstico, elaboración y revisión, desarrollo y valoración. De acuerdo a las fechas estimadas se ha programado lo siguiente:

**Tabla 23**

Diagrama de Gantt. Ejecución del Modelo de Procedimiento para el Control de Capacitación.

Fases	Actividades	Fecha de Inicio	Fecha de Culminación	Año 2011	Año 2012												Año 2013											
				A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
I	Diagnóstico	Abril 2012	Abril 2012																									
II	Elaboración del Modelo	Mayo 2012	Junio 2012																									
	Revisión del Modelo	Junio 2012	Junio 2012																									
III	Desarrollo del Modelo (45 trabajadores)	Julio 2012	Julio 2012																									
	Desarrollo del Modelo (45 trabajadores)	Octubre 2012	Abril 2013																									
IV	Valoración del Diseño del Modelo	Mayo 2013	Noviembre 2013																									

**Fuente:** *Elaboración Propia*

### 6.6. Desarrollo del Modelo.

La estructura que se planificó, para llevar a cabo el modelo, estuvo integrado por diferentes procedimientos para el control de capacitación del personal que labora en la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S.), establecido en cuatro (04) fases.

**Tabla 24**

Fases del Modelo de Procedimientos para el Control de Capacitación.

<b>Fases:</b>
Fase I Diagnóstico.
Fase II Elaboración y Revisión del Modelo de Procedimientos para el Control de Capacitación.
Fase III Desarrollo del Modelo de Procedimientos para el Control de Capacitación.
Fase IV Valoración del Diseño del Modelo de Procedimientos para el Control de Capacitación.

**Fuente:** *Elaboración Propia*

- Fase Diagnostico: Autodiagnóstico asistido, con una duración de 3 semanas aproximadamente, en esta fase, en conjunto con los jefes y coordinadores se realizó un análisis de la situación actual con respecto a los procedimientos aplicados para el control de capacitación que han llevado a cabo en el último período, con el apoyo de un profesional preparado para tal efecto. Obteniendo como resultado en esta fase, la evaluación de detección de necesidades de adiestramiento en función de obtener resultados cuyos juicios son relativamente subjetivos, que puedan ser utilizados para descalificar su adiestramiento, por lo cual se plantea pasar a la fase siguiente.
- Fase Elaboración, con una duración aproximada de 4 semanas, en esta fase, se contó con la ayuda de un profesional experimentado y formado en el área,

usándose una metodología específica creada para tal fin, donde realizó los trabajos necesarios para abordar y consolidar el proceso de iniciación de la propuesta, en los cuales, se trataron temas como definición de objetivos, enfocados al crecimiento y desarrollo del trabajador en la institución en estudio.

- Fase Desarrollo del Modelo, en esta fase, se consideró el apoyo del profesional especializado en recursos humanos hasta el momento en que el Director, Jefe o Coordinador, comenzó a realizar su trabajo aplicando la valoración de capacitación, de esta manera comenzó a recabar la información requerida, en función de obtener los primeros resultados que le ayudó a consolidar el modelo.
- Fase Valoración del Diseño: La valoración se dio para determinar su eficacia, y donde existen diversos métodos para valorar y verificar hasta donde los programas de capacitación mejoraron el aprendizaje. Para Bohlander y otros (2000), existen cuatro criterios básicos para valorar la capacitación: reacciones, aprendizaje, comportamiento y resultados. Estos permitirán indagar donde radican los conflictos que deben cambiar el programa o si lo continúan o no.
  1. Reacción: los participante deben aportar más que decir si le gusto o no un programa, pueden suministrar información sobre el tema o las técnicas, pueden hacer críticas de mejoramiento al instructor o hacer sugerencias sobre la interacción de los participantes, la retroalimentación y cuestiones similares.
  2. Aprendizaje: Es visualizar si realmente los participantes aprendieron algo. Comprobar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, es importante medir antes y después de la capacitación para acordar la mejora

3. Comportamiento: La implementación efectiva de los principios aprendidos sobre lo que se requiere del puesto.
4. Resultados: Bajo estos criterios mencionados anteriormente, se evidencia que todo programa de capacitación debe ser evaluado para medir sus resultados, de esta manera que puede determinar si la capacitación ha sido satisfactoria o no. Además resulta ser una ayuda para corregir las fallas en la ejecución de los programas y medir su efectividad. En este sentido, se puede comprobar si la capacitación no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella.

### **Fase I. Diagnóstico.**

Todo proceso de capacitación requiere tener en cuenta, si existe y que tipo de necesidad se requiere para mejorar las capacidades del recurso humano, que les permita desarrollar de manera eficiente y eficaz las labores que realiza en la organización. En este sentido, Bohlander y otros (ob.cit), plantean que los directivos y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requiere, cuando se necesita, quien lo precisa, que métodos son los más adecuados para mejorar las capacidades del empleado. Así entonces, cuando se detecta que los trabajadores no alcanzan los objetivos de productividad, esto podría ser una señal de que se requiere capacitación.

En esta fase, se realizó una investigación de campo tipo descriptivo que permitió conocer la necesidad de proponer el diseño de un modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal administrativo, docente y obrero que labora en la Universidad Deportiva del Sur, en el cual se elaboró un instrumento tipo cuestionario, adecuado a los objetivos del estudio.

Para realizar este estudio se contó con una población de trescientos (300) trabajadores, seleccionándose el (30 %) dando un total de noventa (90) los cuales representan una muestra significativa que facilitó el levantamiento de información

mediante la aplicación del instrumento seleccionado. En consecuencia los resultados estuvieron presentados en forma detallada de modo que puedan interpretarse cada uno de los ítems en tablas.

## **Fase II. Elaboración y Revisión del Modelo.**

En atención a los resultados del diagnóstico se procedió establecer lineamientos que dieron forma al diseño de un modelo de procedimientos para el control de capacitación del personal en la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S.).

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, los resultados obtenidos debieron suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pudiera diseñarse: que se enseñó, quien aprendió, cuando se enseñó, donde se enseñó, como se enseñó y quien enseñó.

Los programas debieron elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el esquema no sean violentos, ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en tres cuestiones relacionadas: objetivos de capacitación, disposición y motivación de la persona y principios de aprendizaje.

### **Objetivos de la Capacitación.**

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados, de un adecuado programa. Los objetivos de capacitación deben ser claros, ya que constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales, y elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

Dentro de este contexto, los objetivos deben ser precisos y con criterios bien definidos, que permitan seguir una dirección clara durante el proceso de capacitación, los cuales requieren estar vinculados con los objetivos y metas de la organización. El trazar los objetivos, es estar orientado hacia los resultados finales de lo que se desea obtener con la capacitación, no es más, que las definiciones del mejoramiento del personal al finalizar el proceso de capacitación.

- Disposición y motivación de la persona: Existen dos condiciones previas para que la capacitación influya en el éxito de las personas que la reciben. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es la motivación, para que se tenga una capacitación óptima, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:
  1. Utilizar el refuerzo positivo.
  2. Eliminar amenazas y castigos.
  3. Ser flexible.
  4. Hacer que los participantes establezcan metas personales.
  5. Diseñar una instrucción interesante.
  6. Eliminar obstáculos físicos y psicológicos.

Bajo estas consideraciones, las condiciones mencionadas están interrelacionadas para lograr con éxito un proceso de capacitación, cumpliendo cabalmente con las estrategias y excluir aquellos factores negativos que contribuyan a la desmotivación del personal y poca participación en los programas de capacitación.

Es por ello, que la motivación va unida a la buena disposición como elementos claves para mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas, que conlleven al empleado a lograr los objetivos y metas propuestas.

- Principios de Aprendizaje como factor clave en la capacitación: Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios, Bohlander y otros (2000), exponen los principios de aprendizaje de la siguiente manera:
  1. Establecimiento de metas: cuando el instructor explica las metas y objetivos a los participantes.
  2. Significado de la presentación: señala el material por aprender de la manera más significativa posible.
  3. Modelado: resalta los rasgos sobresalientes de la capacitación conductual, se puede transmitir el mensaje a través de ejemplificaciones e imágenes.
  4. Diferencias Individuales: cada persona tiene su propio ritmo y forma de aprender. Los programas de capacitación debe tomar en cuenta y ajustar a las diferencias individuales, a fin de facilitar el estilo y la velocidad del aprendizaje de cada individuo.
  5. Práctica activa y de repetición: aquello que las personas hacen todos los días se convierte en parte de un repertorio de habilidades. Los participantes deben tener oportunidades frecuentes de practicar las tareas de su puesto en la forma en que se supone que lo harán.
  6. Aprendizaje global y parcial: la mayoría de los puestos y tareas pueden dividirse en partes que permiten mayor análisis.
  7. Aprendizaje intensivo o aprendizaje distribuido: al espaciar la capacitación se produce un aprendizaje más rápido y con mayor retención. Como la eficacia de la distribución varía según el tipo y la complejidad de la tarea, los gerentes deben consultar las investigaciones sobre esta área de rápido desarrollo cuando requieran una guía para el diseño de cierta situación de capacitación.

8. Retroalimentación y comunicación del avance: a medida que avanza la capacitación de un empleado, es posible mantener la motivación e incluso aumentarla, informándolo a éste del avance (retroalimentación).
9. Recompensas y refuerzo: la recompensa y el refuerzo pueden venir de la aprobación por parte de los jefes, sensación de logro que sigue al desempeño o de la confirmación en la instrucción programada de que la respuesta es correcta.

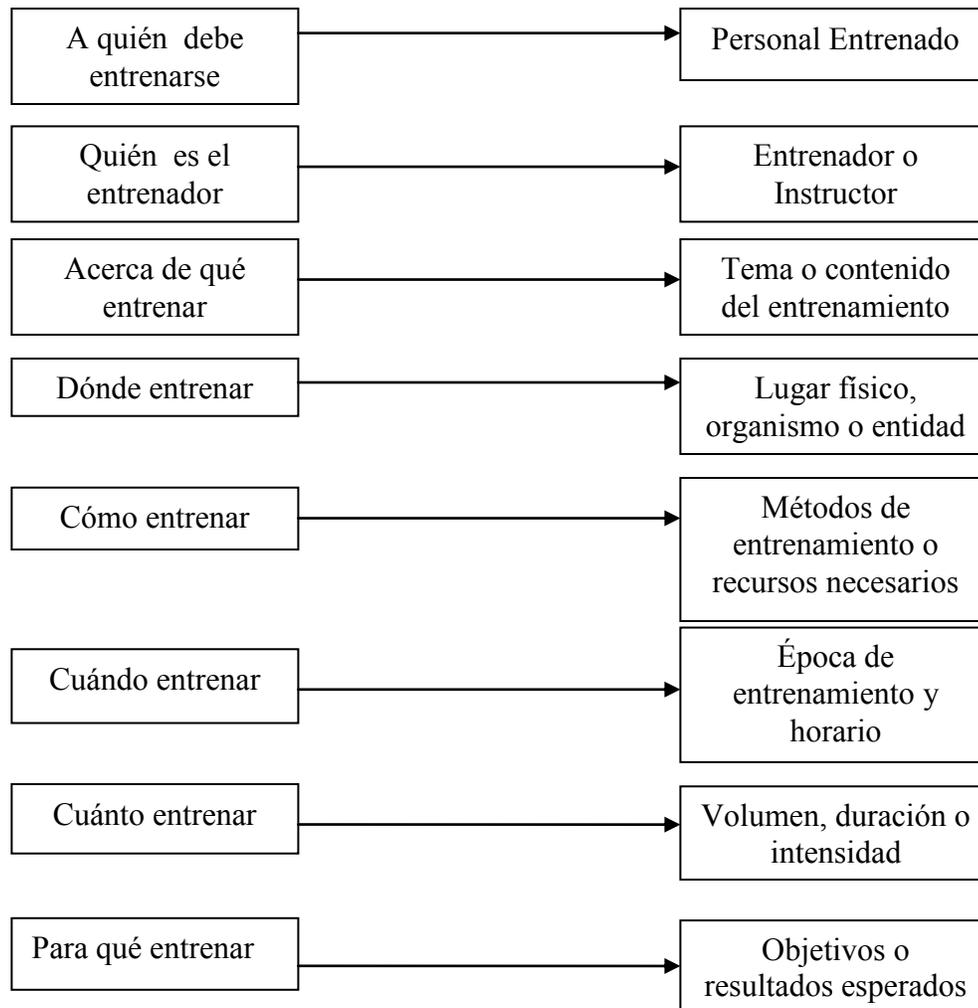
Finalmente, se tiene que todo proceso de aprendizaje debe tener presente los principios mencionados anteriormente, para que se cumpla la capacitación, es necesario tener en cuenta que cada individuo tiene su propio estilo de aprendizaje, según su diferencia de personalidad, edad y experiencia y pueden ser cambiados para adaptarlos a nuevos paradigmas tanto personales, como institucionales. Asimismo el mantenimiento o el crecimiento motivacional, como los estímulos por parte de los jefes que conducen al desarrollo de la capacitación de los trabajadores.

- Características de los instructores o facilitadores: El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades, enseñanzas y características personales de los instructores. Estos responsables de llevar a cabo la capacitación, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos capacitadores deben ser líderes, es decir, personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

### **Elementos principales de un Programa de Entrenamiento de Recursos Humanos:**

De acuerdo con, Chiavenato (2009 b) los constituye el inventario del mismo y debe suministrar la siguiente información para diseñar la programación de dicho

entrenamiento: ¿Qué debe entrenarse?, ¿Quién debe aprender?, ¿Cuándo debe enseñarse?, ¿Dónde debe enseñarse?, ¿Cómo debe enseñarse? y ¿Quién debe enseñar?.

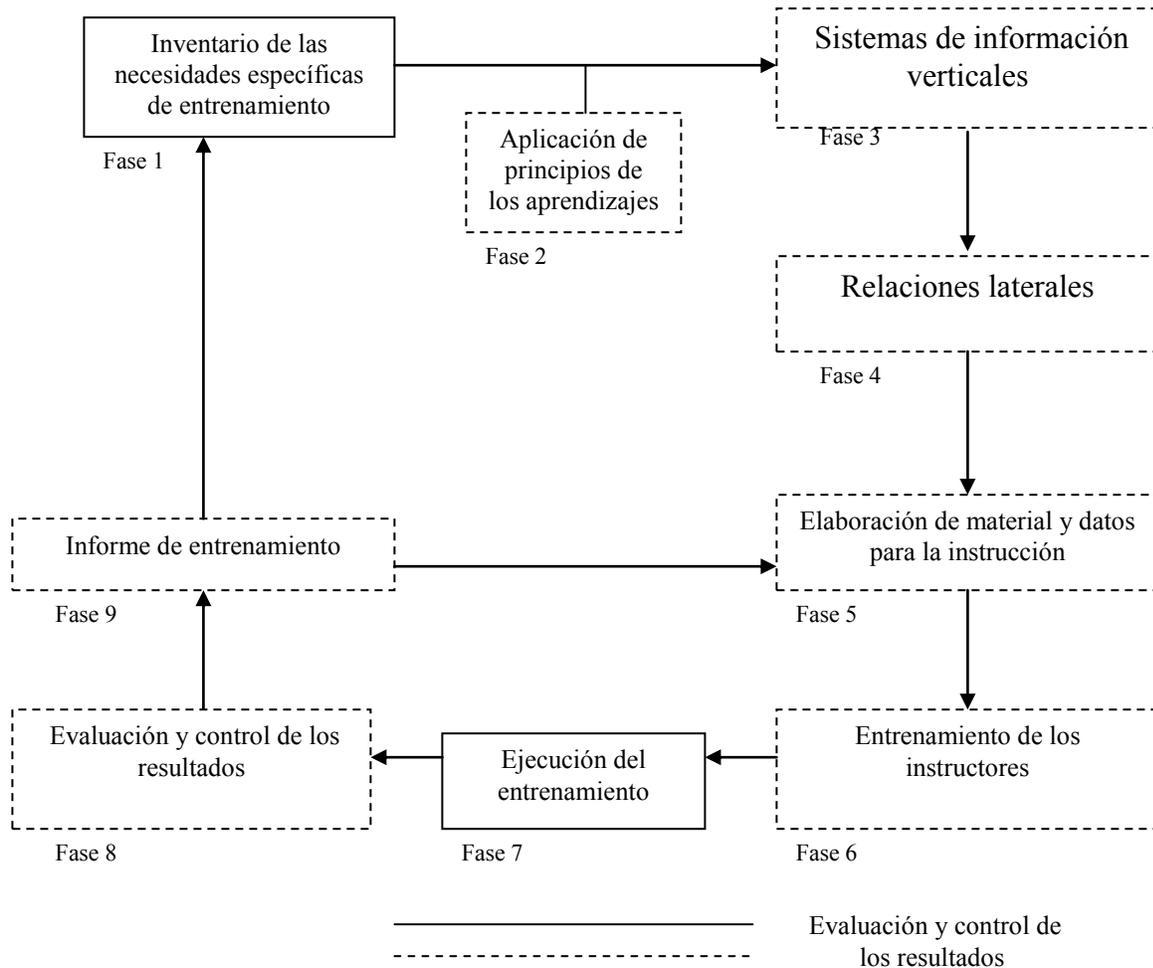


**Figura 5.** Elementos principales de un Programa de Entrenamiento.

**Fuente:** Chiavenato, (2009 b). Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones.

Es conveniente destacar, que en el mundo competitivo empresarial de hoy, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los recursos humanos, su entrenamiento, capacitación y desarrollo. Sin embargo, la estructura y la tecnología

pueden copiarse fácilmente, pero el capital humano hace a una empresa diferente, ya sea en el sector industrial o en el sector servicios; pertenecientes al sector público o privado, son las personas, las cuales deben sentirse motivadas en todo momento.



**Figura 4.** Ciclo de entrenamiento.

**Fuente:** Chiavenato, (2000). Administración de Recursos Humanos.

En consecuencia, la motivación y las buenas costumbres han sido unos de los temas más controversiales en las últimas décadas, sobre todo cuando las organizaciones comenzaron a ver que parte del éxito de un proceso dependía en gran parte de su personal, el cual dejó de estar en los renglones más bajos para convertirse

en el más importante a nivel corporativo, siendo considerado hoy por hoy uno de los activos más importantes de una organización.

Por otra parte, la calidad de los empleados en la organización, el entusiasmo y la satisfacción obtenidos con sus trabajos, y el considerar el trato que reciben es justo, todo ello influye de manera importante como la productividad de una empresa, la calidad del servicio proporcionada a sus clientes, su reputación y supervivencia.

Expresado de una forma, un poco distinta el control consiste en averiguar qué es lo que se está haciendo, comparar los resultados con los esperados, lo que conduce a aprobar o desaprobar los resultados.

En efecto, las organizaciones utilizan diversos medios de control para asegurar que las personas y las situaciones permanezcan dentro de los estándares deseados y entre los principales se encuentran:

- Jerarquía de autoridad, conformada por la estructura organizacional la cual preestablece los niveles jerárquicos para asignar autoridad y exigir obediencia para las direcciones o coordinaciones, es la manera más común de controlar a las personas, ósea representa un tipo de control personal de los subordinados.
- Reglas y procedimientos en donde la organización preestablece las reglas y los procedimientos que rigen el comportamiento de las personas y que prohíben lo que no debe hacerse, las reglas y procedimientos son controles impersonales que gobiernan el comportamiento de las personas en la organización.
- Establecimiento de objetivos, sirven de guía a la acción de las personas, hasta cierto punto, constituyen medios de control, aunque está no sea su finalidad principal.
- Sistemas de información verticales, la información vertical puede transitar en dos sentidos: ascendentes y descendentes. La información descendente lleva

órdenes, mandatos, decisiones, aclaraciones y orientaciones a los subordinados. La información ascendente lleva noticias de eventos, resultados, aclaraciones y retroalimentación, que indican a los canales superiores las tareas a ejecutar. La información descendente se utiliza para controlar el desempeño de los subordinados, en tanto que la ascendente suministra retroalimentación a los niveles más elevados. En ambos sentidos, los sistemas de información vertical constituyen medios de control, aunque ésta no sea su finalidad principal.

- Relaciones laterales, son comunicaciones entre pares, es decir, entre personas y cargos que ocupan el mismo nivel jerárquico en la organización, aunque sirven para integrar y lograr coordinación, las relaciones laterales son medios de control que permiten que los pares se sincronicen mejor y reduzcan posibles discrepancias.
- Organizaciones matriciales, es un intento de dinamizar la vieja organización funcional y departamentalizada hacia un grado más elevado de organización por productos o servicios. En la organización matricial, cada órgano o cargo está sujeto a doble obediencia; al gerente de la función y al gerente de producto o servicio.

Esto demuestra, que las organizaciones disponen de medios para intentar el control y encuadrarlos de acuerdo con sus conveniencias, objetivos, expectativas, lo ideal es instaurar formas de control constructivas que conduzcan a las personas de manera sana y libre, hacia los objetivos organizacionales propuestos, y que permitan que ellas también puedan alcanzar sus objetivos individuales y satisfacer las expectativas personales y profesionales.

Lo más significativo es, que los sistemas de control poseen diversas características entre las que se encuentran los niveles de desempeño en un puesto en donde se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto y cuando se advierten niveles bajos de desempeño se toman medidas correctivas.

Generalmente, esas acciones correctivas las toma el supervisor, aunque en ciertos casos es probable que sea el gerente quien deba intervenir, la acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación, en algunos casos no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del mismo puesto de trabajo.



**Figura 7.** Medios de Control Organizacional.

**Fuente:** Chiavenato, (2000), Administración de Recursos Humanos.

En todo caso, los niveles de medición de desempeño son parte vital de cualquier sistema de control y cuando los niveles especificados no son adecuados pueden surgir grandes debilidades dentro de la organización.

### **Capital o talento humano.**

Siendo el capital o talento humano el área de mayor crecimiento y desarrollo en una organización, lo más importante de este se enfoca en incrementar la conciencia y en formar habilidades y buscar la concientización del clima organizacional y trata de fomentar la comprensión sobre las necesidades y desarrollo del recurso humano.

Por su parte, Chiavenato (ob.cit) acotan que el capital humano “Es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades” (p.14).

Al mismo tiempo, en el método de recursos humanos, el proyecto del cargo es explícitamente dinámico y se basa en su continua ampliación y en el enriquecimiento de tareas. Este crecimiento individual se considera como una inversión de capital que debe ser recuperado por la organización. El modelo de recursos humanos hace énfasis en la autodirección y el autocontrol, y refleja la aceptación de los cambios y de los nuevos desafíos. Es un modelo que requiere planeación conjunta de los objetivos, programas y procedimientos departamentales entre el supervisor y el subordinado.

A título ilustrativo indica Chiavenato, (ob. cit):

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en la organización. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de la organización, las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo (p. 95).

Existe sin embargo, durante la evolución la calidad de vida en el trabajo, la cual se basa en el aspecto conductual y de desarrollo del personal, incrementando el nivel de educación, salario e independencia, luego se produce un ambiente más humano en donde trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel en donde se busca emplear las habilidades más desarrolladas de estos y ofrecer un ambiente que los estimule a mejorar sus capacidades es por ello que la calidad de vida en el trabajo significa en primer lugar que los trabajadores constituyen el capital humano que debe ser desarrollado y no solo utilizado, es decir, que el trabajo no debe ser implicar condiciones negativas ni constituir una presión excesiva ni perjudicar o degradar el aspecto humano del trabajador.

Resulta interesante, establecer que los diversos sistemas del individuo se desarrollan de acuerdo con patrones diferentes de percepción de valores y de motivos. La percepción que un individuo tiene en una situación particular está influida por sus valores y motivos. Las conclusiones derivadas, defienden que los sistemas individuo no son estáticos, sino que se desarrollan constantemente en la medida en que los problemas que enfrentan les proporcionan nuevas experiencias.

### **Dirección de Recursos Humanos.**

Según el Manual de funciones de la Universidad del Sur (2006). “Es la Dirección encargada de planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las políticas de selección, formación y actualización del talento” (p. 55).

### **Funciones generales de la Dirección de Recursos Humanos.**

- Proporcionar servicios de reclutamiento, selección, contratación y capacitación a todas las Dependencias de la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S.).
- Administrar la Estructura Organizacional, sueldos y compensaciones.
- Generar políticas y procedimientos de Recursos Humanos y vigilar su aplicación y cumplimiento.
- Supervisar el trámite de altas, bajas y cambios a la nómina base y honorarios así como el pago puntual de sueldos y prestaciones a los trabajadores.
- Intervenir en los presupuestos que se refieran al sistema de administración personal.

### **Funciones específica de la Dirección de Recursos Humanos.**

- Ejecutar y hacer cumplir las políticas que sobre administración de personal administrativo, docente y obrero, dictaren las autoridades de la U.D.S.
- Intervenir en el ejercicio de las partidas presupuestales que se refieran al sistema de administración de personal.

- Realizar los estudios necesarios para la correcta planeación y administración de los recursos humanos, evaluar sus resultados y, efectuar las modificaciones o ajustes del caso.
- Elaborar y establecer las normas de admisión de personal en todas las unidades; determinar la metodología conducente en el reclutamiento, selección, inducción, orientación y mejoramiento del personal y, vigilar la observancia.
- Integrar y mantener actualizada la información de archivos de carácter laboral y de naturaleza presupuestal relativos a los trabajadores.
- Tramitar los nombramientos, promociones, cambios de adscripción, licencias sin goce de sueldo, bajas y jubilaciones de los funcionarios en la institución en estudio.
- Planear y programar en coordinación con las dependencias, la selección, contratación y capacitación del personal y llevar los registros del mismo; controlar su asistencia, licencias, permisos y vacaciones; promover actividades socioculturales y deportivas para los trabajadores.
- Imponer, reducir y revocar las sanciones administrativas a que se haga acreedor el personal.
- Desarrollar, promover y administrar programas y sistemas para el otorgamiento de las prestaciones económicas, administrativas y de previsión social, así como los estímulos y recompensas en beneficio de los trabajadores.
- Promover y asegurar condiciones de trabajo adecuadas, creando un ambiente laboral propicio para que el trabajador encuentre su medio de realización y progreso, fomentando la mejora continua.
- Supervisar las funciones de: reclutamiento, selección, contratación de personal, organización, administración de sueldos, prestaciones, capacitación, desarrollo y terminaciones de las relaciones laborales.
- Coordinar las auditorías de Recursos Humanos y revisiones al sistema de pagos de las nóminas en la U.D.S.

Por consiguiente, es de suma importancia indicar la función de la Dirección de Recursos Humanos en donde la generalidad primordial, es la Administración del talento humano, que se aplica a organizaciones de cualquier clase o tamaño y se caracteriza por ser un área interdisciplinaria que comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, entre otros

Alcántara y otros, (2003) indican que en un estudio de la fuerza laboral, se reveló que los salarios y las prestaciones adicionales no son las razones por las que las personas están a gusto con su trabajo o se quedan con su patrón; es mucho más importante es la calidad de los puestos de trabajo y el apoyo (p. 59).

### **Fase III. Desarrollo del Modelo.**

El desarrollo del modelo se efectuó con el apoyo del profesional especializado en recurso humanos, luego el Director, Jefe o Coordinador comenzó a realizar su trabajo y aplicó la detección de necesidades de capacitación, de esta manera se comenzó a recabar la información requerida, en función de obtener los primeros resultados que le ayudó a la organización de actividades de capacitación cortas y de larga duración, así también como actividades de tipo intensivas, es decir con mucha carga horaria en poco espacio de tiempo. Es por ello, que se diseñó una planilla aplicada para Detección de Necesidades para el Control de Capacitación del personal (Individual) (Anexo D) y posteriormente iniciar el proceso de planeamiento de las actividades de capacitación se realiza en la Dirección de Recursos Humanos desde el área de capacitación, que planifica sus actividades en atención a unas los programas de capacitación son el resultado de valoración que se presentaran más adelante.

Cuando se desarrolla un proceso de capacitación, es necesario determinar cuáles son los métodos de aprendizajes más apropiados para mejorar las capacidades de recursos humanos (los conocimientos, habilidades y destrezas). En este sentido

Bohlander y otros (2000) expone que para organizar el análisis de los diversos métodos de capacitación, éstos se dividen en dos grupos: los que utilizan para los empleados y los que se usan para los directivos.

### **Método de Capacitación para Empleados.**

Los métodos de capacitación, son llevados a cabo a lo largo del tiempo de diferentes maneras. Actualmente han aparecido en los mercados nuevos métodos con tecnología avanzada que ha permitido un efectivo desarrollo de instrumentos de capacitación, los cuales se describen a continuación:

- **Capacitación en el Puesto:** Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador y tiene la ventaja de proporcionar experiencia directa en condiciones normales de trabajo, da una oportunidad a el instructor (gerente o empleado de alto nivel), para que desarrolle buenas relaciones con el empleado nuevo.
- **Capacitación de Aprendices:** Sistemas de entrenamientos en el cual un trabajador que se incorpora a un trabajo cualificado recibe instrucción exhaustiva sobre los aspectos teóricos y prácticas del trabajo.
- **Capacitación Combinada:** Programa de aprendizaje que combina la experiencia práctica del trabajo, educación formal en clase.
- **Instrucción escolarizada:** Permite que un mínimo de instructores se ocupen de un número elevados de instructores es adecuado en el área de que la información pueda presentarse por medio de conferencias. Películas mediante instrucción del computador.
- **Instrucción Programada:** Supone el uso de libros manuales, computadores para dividir el contenido del tema en secuencia lógica y muy organizada que exigen respuesta continua por parte del participante.
- **Capacitación por computadora:** supone dos técnicas: la instrucción asistida (sistema que proporciona material de capacitación directamente a través de un computador) e instrucción dirigida (sistema utilizado junto con la capacitación

suministrada por un computador con el cual se tiene un medio eficiente para gestionar la capacitación.

- Instrucción por Internet: puede proporcionar material actualizado de manera continua lo cual facilita y abarata la revisión de los planes de capacitación.

#### **IV. Valoración del Modelo.**

Es importante denotar, que se debe desarrollar en este proceso tan exigente para cualquier institución, pero tan necesario la valoración del modelo, porque ayuda a determinar los logros en la organización, en consecuencia se tiene que la unidad ejecutora de este trabajo de investigación, y de la valoración del modelo está conformada por La Dirección de Recursos Humanos, quien garantizó el desarrollo y ejecución de las actividades programadas revisando, analizando el histórico del personal, y luego la aplicación de los procedimientos de detección de necesidades para el control de capacitación, efectuando los análisis respectivos mediante la valoración realizadas de acuerdo con los resultados obtenidos en los procedimientos de control.

De allí, una vez, definida y establecidas las debilidades observadas durante el diagnóstico de la situación que presentan los trabajadores en la Universidad Deportiva del Sur (U.D.S.), se consideró viable la aplicación de los instrumentos que permita valorar con profundidad el desempeño, las competencias y habilidades de los trabajadores. De allí pues, se procedió aplicando los diferentes formularios diseñados Tablas N° 26, 27, 28 y 29, a fin de obtener una visión más concreta sobre el particular; aunado a ello, se pueda convertir las debilidades en fortalezas y alcanzar mayor eficiencia y eficacia en las tareas de sus trabajadores con la finalidad de fortalecer el perfil del trabajador.

Por consiguiente, la aplicación se realizó con el apoyo de los jefes de las Direcciones y coordinaciones; se debe resaltar, que la misma se detalla de la manera siguiente:

1. Se aplicaron los instrumentos elaborados a la muestra de noventa (90) trabajadores administrativos, docentes y obreros, los cuales constituyeron el mismo personal a que se le suministró el cuestionario de las diferentes direcciones y coordinaciones que conforman la institución en estudio.
2. Posteriormente, se realizó un conversatorio con todo el personal para explicarle la manera de llenar los respectivos formularios y lo que se busca con la información obtenida; aunado a ello, se le manifestó la relevancia de la misma.
3. Seguidamente, después de llenar los formularios. El facilitador emitió la apreciación objetiva para cada trabajador de la Universidad Deportiva del Sur.
4. Finalmente, una vez que se obtiene los valores asignados a cada categoría fue posible determinar e identificar los aspectos que debería mejorar el personal, así como también permitió conocer las fortalezas, habilidades que aún no se habían apreciados en sus trabajadores, precisamente por la ausencia del modelo de capacitación.

Cabe señalar, que para la realización de esta investigación se proyectó diversos talleres, cursos, actividades especiales dirigidos al personal que laboran en la Universidad Deportiva del Sur, los cuales tuvieron una experiencia formativa de cómo llevar a cabo la capacitación, además de la promoción de estrategias como charlas instructivas, reuniones de trabajo que contribuirían significativamente en la consecución de los objetivos y contenidos planificados.

Sin embargo, en el proceso de discusión por partes de los actores involucrados, a los cuales en el presente trabajo de investigación se le aplicó un formato de valoración (cuestionario) contentivo de 6 ítems (Anexo E).

Las conclusiones derivadas del formato mencionado anteriormente, permitió mediante el análisis, valorar, el efecto de los elementos que en este se plantean si son y están adecuados a el diseño de modelo de procedimientos aplicado para el control

de capacitación en la U.D.S., los cuales estuvieron representados en un 73 % en referencia al ítem 1, estimaron positivos los talleres impartidos sobre los procesos administrativos para la capacitación y formación del Personal, posteriormente se evidenció que los trabajadores en su mayoría en el ítem 2 consideró que se diagnosticó las necesidades de formación y capacitación obteniendo un 80%, luego en el ítem 3 al personal le pareció las reuniones semanales para unificar criterios y la escogencia de las personas para Cursos y Talleres con el fin de formarlos y capacitarlos en su mayoría con un 89%, seguido el ítem 4 el personal consideró las mesas de trabajo realizadas quincenalmente para el análisis de la ejecución y actividades excelentes dando como resultado 87 %, por otra parte, en el ítem 5 se obtuvo que todo el personal apreció los talleres aplicados excelente con un resultado 75%, finalmente en el ítem 6 los trabajadores arrojando un 85% que resultaron favorecidas sus habilidades y destrezas con los cursos impartidos.

**Tabla 25**

Formato de Valoración del Modelo de Procedimientos para el Control de Capacitación.

Ítems	EXC (5) 100%	MB (4) 75%	B (3) 50%	REG (2) 25%	MALO (1) 0%
1	73%	15%	7%	3%	2%
2	80%	14%	1%	2%	3%
3	89%	4%	3%	2%	2%
4	87%	5%	3%	3%	2%
5	75%	16%	2%	4%	3%
6	85%	8%	3%	2%	2%

**Fuente:** *Elaboración propia*

Por último, es de resaltar, que se tomó en consideración que toda propuesta debe cumplir trámites administrativos, es por ello, que esta debe ser elevada al ente superior de esta casa de estudio, como lo es el Consejo Rectoral de esta Universidad Deportiva del Sur (U.D.S.), quien será el que formalice y de su aprobación mediante un pronunciamiento, en el que se anuncie y manifieste si existen o no las formalidades de ley, para dar el visto bueno a la presente propuesta. Es por esta razón, que para ir más allá se diseñaron otros formatos de evaluación de desempeño que se deberían estudiar para su aprobación y aplicación a los trabajadores, con el fin de evaluarlos, los cuales están referidos en las Tablas N° 30, 31, 32 y 33 (Anexo F).

Tabla 26

<b>HISTORICO DEL PERSONAL EN LA UNIVERSIDAD DEPORTIVA DEL SUR DEL ESTADO COJEDES</b>			
			<b>FECHA:</b>
<b>DATOS GENERALES</b>			
<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Cedula de Identidad</b>	<b>Fecha de Nacimiento</b>	<b>Estudia Actualmente: SI( ) No (X)</b>
			<b>Especialidad:</b>
			<b>Instituto:</b>
<b>Nivel de Instrucción</b>	<b>Cargo</b>		<b>Supervisor Inmediato</b>
		Tipo/Cargo	
<b>UBICACIÓN ACTUAL:</b>			
<b>INDIQUE LA CAPACITACIÓN REALIZADA EN LOS ULTIMOS DOS AÑOS</b>			
<b>Nombre del Curso</b>	<b>Institución Didáctica</b>	<b>fecha</b>	<b>Horas</b>

**Fuente:** *Elaboración propia*



**Tabla 28**

Instrumento de Detección de Necesidades de Capacitación del personal en la  
 Universidad Deportiva del Sur del Estado Cojedes  
 (Para Personal Administrativo)  
 (Utilice letra de imprenta y un (1) formato para cada empleado)

<b>III. IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJADOR: DATOS GENERALES</b>				
<b>Apellidos y Nombres:</b>				
<b>Coord./Dirección:</b>		<b>Cargo:</b>		
		<b>Supv. Inmediato(nombre y cargo):</b>		
		<b>Fecha:</b>		
<b>IV. ANÁLISIS CUALITATIVO:</b>				
a) En el siguiente Tabla, se requiere que Usted evalúe el rendimiento del trabajador en las tareas/funciones características del puesto.				
<b>Tareas / Funciones (Señale solo las más importantes)</b>	<b>Rendimiento</b>			
	<b>Excelente (1)</b>	<b>Bueno (2)</b>	<b>Regular (3)</b>	<b>Deficiente (4)</b>
b)En el siguiente Tabla, se requiere que Ud. describa las principales debilidades que ha observado en su desempeño laboral y las posibles causas:				
<b>Debilidades:</b>		<b>Causas:</b>		

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Tabla 29**

Instrumento de Detección de Necesidades de Capacitación  
(Para Personal Docente)  
(Utilice letra de imprenta y un (1) formato para cada empleado)

<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJADOR:</b>	
<b>Apellidos y Nombres:</b>	
<b>Coord./Dirección:</b>	<b>Cargo:</b>
	<b>Supv. Inmediato(nombre y cargo):</b>
	<b>Fecha:</b>

**II. ANÁLISIS CUALITATIVO:**

a) En el Tabla siguiente se requiere que Usted describa las principales debilidades y que a su juicio limitan el desempeño requerido para lograr los objetivos de la unidad o área de trabajo. En cada caso señale las posibles causas:

Debilidades (Describa cada una)	Causas Posibles (Describa Brevemente)	Escoja la acción que considere más apropiada (*)	Prioridad Indique (1 al 5)

<b>(*) Acción</b>	CCT: Capacitación mediante cursos y talleres
CP: Capacitación en el Puesto	PN: Perfil No Apropriado
RR: Rotación en otros puestos	OTRO: Comente Otra Acción Propuesta
E: Educación	
NA: No se resuelve con Capacitación	

**Fuente:** *Elaboración propia*

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alcántara, J. Meynet, P. y Soto, C. (2003). *Capital Humano y las Competencias*. [Documento en línea]. En: [www.eehh.com/art/personal.htm](http://www.eehh.com/art/personal.htm). [Consulta: Enero 19,2013].
- Alles, M (2010). *Una Nueva forma de aprendizaje*. 1º Edición. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Arias, F. (2004). *El proyecto de investigación: Guía para su elaboración*. Revisión por Carlos Sabino (3ª ed.).Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Editorial Episteme. 2da Edición. Caracas - Venezuela.
- Balestrini, M. (2005). *Como se Elabora el Proyecto de investigación*. 2da Edición. Consultores Asociados Servicio Editorial. Caracas – Venezuela.
- Balestrini, M. (1998). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. BL Consultores Asociados. Caracas. Editorial Caracas.
- Bittar, M. (2002). *Introducción a la Teoría Administrativa*. Editorial Alfa Omega.
- Bohlander, G. Sherman, A. Snell, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 12ª Edición. Madrid.
- Cacique, M. (2010), sustenta un “*Propuesta de un Manual de Capacitación basado en competencias para el personal administrativo en la Universidad Yacambú del Estado Lara*”. Trabajo de grado presentado en el Área de postgrado de la

Universidad Yacambú del Estado Lara, para obtener el título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos.

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**, (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453. (2000).Caracas.

Chiavenato, I (1998). "**Introducción a la Teoría General de la Administración**". McGraw-Hill Interamericana s.a., Colombia.

Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). **Introducción a la Teoría General de la Administración**, Séptima Edición, México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009 a). **Gestión del Talento Humano**. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009 b). **Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones**.México: McGraw-Hill.

Dommelly, E. (2005). **Planificación Estratégica**. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

**Diccionario Eumed** (2013) Gerencia. [Documento en línea]. En <http://www.eumed.net/-/ascenso/dic/g.htm>. [Consulta: Diciembre 10,2013]. Caracas.

**Diccionario Larousse Enciclopédico** (2001). Ediciones Larousse de Venezuela.Caracas.

Ferrell, O. Hirt, G. Ramos, L. Adriaenséns, M y Flores, M. (2004). ***“Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”***, Cuarta Edición, de, Mc Graw-Hill Interamericana. México.

Gispert, C. (2000). ***Enciclopedia interactiva del conocimiento***. España: Océano.

González, L. (2003). ***El control fiscal en las organizaciones***. Editorial McGraw-Hill. México.

Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2006). ***Metodología de la Investigación***, 2da Edición, Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana de México S.A.

Hernández, R. (2006). ***Cómo se elabora el proyecto de investigación***. (3ª ed.) Caracas: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.

Hurtado de Barrera J. (2000). ***Metodología de la investigación Holística*** (3ª ed.) Caracas, Venezuela. Fundación SYPAL.

Kendall, E. y Kendall, J. (1997). ***Análisis y Diseño de Sistemas***. Tercera edición. Editorial Prentice Hall, México. Pp. 10-45.

Koontz, H. (2003). ***Administración: Una Perspectiva Global***. México: Mc Graw Hill Editores.

Koontz, H. Weihrich, H. (2004). ***Administración: una perspectiva global***. 12ª ed. México. MX: McGraw-Hill. Pp. 600-640.

**Ley de Estatutos de la Función Pública**, (2002). Gaceta Oficial N° 37522. Caracas.

**Ley Orgánica de la Administración Pública**, (2001). Gaceta Oficial N° 37.305. Caracas.

**Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras**, (2012). Decreto N° 8.938. Caracas.

Linares (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. Revista Calidad Empresarial, Caracas.

Mora, J. (2011), trabajo de investigación **“Programa de Capacitación en Educación Ambiental Dirigido a los Docentes en la Universidad Yacambú, Estado Lara”** Trabajo de grado presentado en el Área de postgrado de la Universidad Yacambú del Estado Lara, para optar al título de Magister Scientiarum en Geografía, mención: docencia.

Morales, L. (2009). *Control de Gestión mediante tecnologías de información y comunicación*. México: Trillas.

**Organigrama Estructural de la Universidad Deportiva del Sur**. [Documento en línea]. En: <http://www.uideporte.edu.ve/> [Consulta: Marzo 11,2012].

Porras A. (2009), Trabajo de grado **“Diseño de un Programa de Adiestramiento y Desarrollo para el Personal de la Universidad Fermín Toro, Núcleo Cabudare, Estado Lara”**. Trabajo de grado en el Área de postgrado en Gerencia de Recursos Humanos.

Sabino, C. (2000). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Sánchez, A. (2012), tesis doctoral **“Modelo de análisis de la Incorporación de la Perspectiva de Género en los procesos de capacitación desarrollados en la Universidad de Costa Rica”**.

- Salkind, N. (1999). *Estadística*. México: Prentice Hall.
- Tamayo, M. (2001). *El Proceso de la investigación científica*. México. Edición Limusa. Noriega.
- Tamayo y Tamayo. (2006). *El Método de la Investigación*. Editorial Limusa México.
- Tovar, E. (2011), trabajo de investigación “*Necesidades de capacitación en el área de computación de los docentes que laboran en el Colegio Universitario Fermín Toro del Estado Lara.*” Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos.
- Universidad Deportiva del Sur (2006). *Manual de funciones*. San Carlos Estado Cojedes.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. U.P.E.L. (2009). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*, (3ª ed.). Caracas.
- Universidad Nacional Abierta. (2000). *Técnicas de documentación e investigación*. Caracas.
- Villanueva, M. (2002). *La Seguridad Humana*. [Documento en Línea]. En <http://www.geocities.com/globalargentina/Vill01.htm>. [Consulta: Julio 14,2013].
- Werther, W. y Davis K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw –Hill.