



Universidad de Los Andes –Táchira  
“Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”  
San Cristóbal

**CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO QUE LABORA EN EL  
REGISTRO MERCANTIL SEGUNDO DE LA CIRCUNSCRIPCIÓN  
JUDICIAL DEL ESTADO TACHIRA: UNA VISION ACTUALIZADA**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Autor:** Johanna Rodríguez

**Tutor Académico:** Abog. (Espec.) Nelsy Lorena Valdez Chacón

**Tutor Metodológico:** Dr. Jhony Antolinez

San Cristóbal, Octubre de 2008

Reconocimiento

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor Académico del Trabajo de Grado, presentado por la ciudadana Johanna Rodríguez, para optar al Título de Especialista en Derecho Mercantil, cuyo título es: **“CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO QUE LABORA EN EL REGISTRO MERCANTIL SEGUNDO DE LA CIRCUNSCRIPCIÓN JUDICIAL DEL ESTADO. TACHIRA: UNA VISION ACTUALIZADA”** considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

En la ciudad de San Cristóbal Estado Táchira a los 13 días del mes de Octubre de 2008.

Abog. (Espec.) Nelsy Lorena Valdez Chacón  
C.I. 9.345.327

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor Metodológico del Trabajo de Grado, presentado por la ciudadana Johanna Rodríguez, para optar al Título de Especialista en Derecho Mercantil, cuyo título es: **“CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO QUE LABORA EN EL REGISTRO MERCANTIL SEGUNDO DE LA CIRCUNSCRIPCIÓN JUDICIAL DEL ESTADO. TACHIRA: UNA VISION ACTUALIZADA”** considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

En la ciudad de San Cristóbal Estado Táchira a los 13 días del mes de Octubre de 2008.

Dr. Jhony Antolinez  
C.I. 9. 249.009

## PENSAMIENTO

La felicidad no depende de lo que pasa a nuestro alrededor sino de lo que pasa dentro de nosotros.

La felicidad se mide por el espíritu con el cuál nos enfrentamos a los problemas de la vida.

La felicidad es un asunto de valentía; ¡es tan fácil sentirse deprimido y desesperado...!

La felicidad es un estado de ánimo; no somos felices en tanto no decidamos serlo.

La felicidad no consiste en hacer siempre lo que queremos; pero sí en querer todo lo que hacemos.

La felicidad nace de nuestro corazón y en nuestro trabajo, y de hacerlo con alegría y entusiasmo.

La felicidad no tiene recetas; cada quien la cocina con el sazón de su propia meditación.

La felicidad no es una posada en el camino sino una forma de caminar por la vida.

Los sufrimientos nos pulen el alma, mientras que las alegrías le dan brillo. Lo que pasa es siempre lo mejor.

Goza mientras vives, disfruta tu día; vive la vida al máximo; sácale el mejor provecho a lo que posees...

Anónimo

## ÍNDICE

	p.p.
Pensamiento	iv
Resumen	xi
Introducción	12
<b>CAPITULOS:</b>	
<b>I: EL PROBLEMA</b>	<b>15</b>
Planteamiento del Problema	15
Objetivos de la Investigación	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
Importancia y Justificación	18
<b>II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>21</b>
Antecedentes	21
Bases Teóricas	22
Definición de Formación, Capacitación y Desarrollo	22
Nuevo Paradigma en Adiestramiento de Recursos Humanos	24
El Conocimiento y la Educación en la Economía Global	51
Competitividad y Capacidad del Recurso Humano	53
Visiones del Proceso de Capacitación de Empleados	56
Visiones de l Proceso de Capacitación de Empleados	57
Gestión administrativa	57
Que es estrategia	58
Cómo fijar estrategias	59
DOFA	60
Implementación de estrategias	62
Ejecución de Estrategias	64

Evaluación de estrategias	64
Bases Legales	65
III: METODOLOGÍA PROPUESTA	78
Tipo de Investigación	78
Diseño de la Investigación	78
Fases de la Investigación	79
Población y Muestra	80
Sistema de Variables	80
Estudio Piloto	81
Operacionalización de las Variables Validez y Confiabilidad del Instrumento	82
Validez	83
Confiabilidad del Instrumento	83
Instrumento para la Recolección de Datos	84
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	85
IV: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	86
V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
Conclusiones	101
Recomendaciones	103
VI. PROPUESTA	105
Programa De Adiestramiento Del Recurso Humano Que Labora En El Registro Mercantil Municipio Ayacucho Del Edo. Táchira	107
Presentación del Programa	108
Importancia del Adiestramiento dentro de la Organización	108
Objetivos del Adiestramiento de Personal Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	109
(FODA)	109
Estrategias Para La capacitación del recurso humano que labora en el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial	

del Estado. Táchira: una visión actualizada Bibliografía	105
ANEXOS	119
“A”: INSTRUMENTO	120
“B”: CONFIABILIDAD	122
“C”: VALIDACIÓN DE EXPERTOS	125

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTA DE CUADROS

p.p.

### CUADRO:

1. Diferencias Entre Capacitación y Desarrollo	23
2. Evaluación y Selección de las estrategias	63
3. Operacionalización de las Variables	82
4. Matriz General de Datos	87
5. ¿Usted considera que el registro mercantil utiliza estrategias corporativas en relación al recurso humano?	88
6. ¿Considera Usted importante dentro de la organización la adquisición de conocimientos orientados hacia la eficiencia y productividad de la misma?	89
7. ¿Existe dentro de la organización un proceso de formación y capacitación adaptado a la realidad del sistema productivo?	90
8. ¿El registro mercantil toma en consideración la capacitación para la gestión administrativa?	91
9. ¿La Gerencia de la empresa aplica la retroalimentación para la toma de decisiones?	92
10. ¿El registro mercantil evalúa los procedimientos acordes al desempeño del personal?	93
11. ¿Es importante la preparación y actualización para el desarrollo de la tecnología de punta?	94
12. ¿Considera Usted que dentro de la organización debe existir un staff de facilitadores que conduzcan hacia la preparación continua del personal que lo requiera?	95
13. ¿Si la empresa le brindara la oportunidad de prepararse para ser más productivo estaría dispuesto?	96
14. ¿Considera importante que la organización establezca algunos mecanismos que orienten hacia la flexibilidad del horario de trabajo que permita la ejecución de cursos de capacitación?	97
15. ¿En el registro mercantil, se aplican procesos de transferencia de Tecnología con regularidad de acuerdo a la capacitación del personal?	98
16. ¿Considera Ud. que la comunicación como medio de dirección es importante para alcanzar los objetivos?	99
17. ¿Estaría dispuesto a realizar cursos de capacitación y adiestramiento fuera de su horario de trabajo?	100

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N°:

1. Estrategias Corporativas	88
2. Adquisición de Conocimientos.	89
3. Formación y Capacitación.	90
4. Capacitación.	91
5. Retroalimentación	92
6. Procedimientos	93
7. Tecnología de Punta	94
8. Staff de Facilitadores	95
9. Preparación para la productividad	96
10. Flexibilidad de Horario	97
11. Transferencia de Tecnología	98
12. Comunicación	99
13. Capacitación y Adiestramiento	100

## LISTA DE FIGURAS

p.p.

### FIGURA:

1. Proceso de Capacitación

36

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Reconocimiento<sup>x</sup>



Universidad de Los Andes –Táchira  
“Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”  
San Cristóbal

## **CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO QUE LABORA EN EL REGISTRO MERCANTIL SEGUNDO DE LA CIRCUNSCRIPCIÓN JUDICIAL DEL ESTADO. TACHIRA: UNA VISION ACTUALIZADA**

**Autor:** Johanna Rodríguez

**Tutor Académico:** Abog. (Espec.) Nelsy Lorena Valdez Chacón

**Tutor Metodológico:** Dr. Jhony Antolínez

**Fecha:** Octubre 2008

### **RESUMEN**

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social. El objetivo general de la investigación es: Diseñar una propuesta de capacitación del recurso humano que labora en el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira: una visión actualizada. De allí, que la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. La investigación se realizó bajo la perspectiva cuantitativa. Según lo expresado por Hurtado y Toro (2002), Es "...la investigación que predominantemente, tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos, cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística" (p.41) la muestra estuvo conformada por 10 empleados pertenecientes al Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira, distribuidos en las diferentes áreas de la empresa objeto del presente estudio. Es relevante destacar, de acuerdo a los resultados obtenidos, que el registro mercantil, algunas veces utiliza estrategias corporativas en relación con el capital humano, por lo que, considera que hoy día es esencial para la supervivencia y permanencia de la organización, el empleo de estrategias corporativas dinámicas que permitan un mercado competitivo y cambiante que mantengan motivadas a las personas, y orienten a planificar el desarrollo en las distintas áreas del capital humano para cubrir necesidades tanto empresariales como humanas.

**Descriptor:** Evolución científica, social y sistemática, recursos humanos entorno, Registro Mercantil.

## INTRODUCCION

Las empresas deben presentar como finalidad promover actividades de capacitación, porque con frecuencia necesitan trabajadores con determinados conocimientos especializados, aunque ninguno sabe con certeza como beneficiarse plenamente de la inversión, ya que puede ocurrir que los trabajadores se marchen, transfiriendo los beneficios a otro empleador, o que pierdan el empleo sin poder aplicar en el mercado los conocimientos adquiridos.

Si bien la capacitación beneficia tanto a los trabajadores como a los empleadores y a las economías de mercado, también responde a las exigencias económicas de cada caso. Cuando el nivel de conocimientos es bajo en el mercado de trabajo, las empresas invierten poco en capacitación, pese a la posible rentabilidad de la inversión, por temor a que sus trabajadores una vez capacitados, encuentren empleo en otra parte.

De allí que, Martínez (1999), plantea que “La falta de información sobre los conocimientos especializados para los que hay demanda y la existencia de economías de escala, justifica la participación del Estado” (p.34). Es importante que a los individuos se les impartan nuevos conocimientos requeridos para desempeñar nuevas tareas y funciones, dentro de su puesto de trabajo, lo conceptúan muchos autores como desarrollo, capacitación, adiestramiento, entrenamiento, formación entre otros. Estos nuevos conocimientos le van a servir de base para una mayor comprensión de los deberes y responsabilidades en su desempeño, a la vez que facilitan las relaciones con los demás miembros que componen la organización, y éstos con su superior inmediato. Desde este enfoque, resulta importante considerar lo planteado por Ramírez (1999) el cual señala:

La actividad de instruir (enseñanza y aprendizaje) a un individuo está destinada fundamentalmente a que éste mejore en el campo cognoscitivo y muy especialmente en el operacional, tratando de dotarlo de los conocimientos,

habilidades y destrezas, que su trabajo requiere, con la finalidad de asegurar en él un determinado nivel de desempeño (p.110).

Dentro de los programas de capacitación que las empresas contratan para sus trabajadores se aprecia una marcada tendencia a convertir el proceso de enseñanza y aprendizaje en un acto informativo donde sólo el instructor, por ser el especialista, se convierte en el actor más importante del escenario, en tanto que, la función de éste es la de llenar de información al personal durante este proceso: tal vez sin proporcionarle las estrategias de aprendizaje necesarias. A este se suma el hecho de que las organizaciones no evalúan estos programas cuando son adquiridos, para determinar si en realidad responden de manera objetiva a las necesidades y perfiles requeridos por ese personal. Así mismo, se soslaya la obligatoriedad de evaluar durante y después ese proceso de aprendizaje y desempeño en el individuo que está recibiendo la capacitación.

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

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

Para que esto sea posible, la gerencia de toda organización debe establecer un programa de acuerdo con las necesidades de la misma para evitar un mayor costo organizacional, en términos de que, si no se elaboran los programas, esto

traerá como consecuencia que la organización pierda de todas maneras un tiempo considerable ya que las personas buscarán lograr por sus propios medios adquirir los conocimientos necesarios a través de un lento proceso, con todas las limitaciones del caso.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en los siguientes capítulos:

El Capítulo I, hace referencia al planteamiento del problema en el cual destaca un enfoque de lo general a lo particular reflejando en el mismo las causas, efectos, consecuencias y control del pronóstico; finalizando el mismo con las interrogantes de la investigación, las cuales se encuentran directamente relacionadas con los objetivos específicos de la investigación. Dentro del capítulo planteado destaca además la importancia y justificación en la cual se hace referencia al aporte práctico, teórico y metodológico expuesto dentro del estudio. Tomando en consideración que dentro del capítulo también se hace referencia al objetivo general y específicos de la investigación.

El Capítulo II contiene algunos antecedentes que de manera directa se relacionan con la investigación planteada, además de las bases teóricas y legales, las cuales se abordaron tomando en consideración el cuadro de variables reflejado en la investigación. El Capítulo III, hace referencia al marco metodológico en el cual se identifica, el tipo de investigación, la naturaleza de la investigación, fases de la investigación y el sistema de variables, además de los sujetos de la investigación, e instrumentos para la recolección de datos.

El Capítulo IV refleja el análisis e interpretación de resultados, con la finalidad de mantener la concordancia con las variables planteadas en el estudio, en donde luego de ser aplicado el instrumento y procesada la información, se procedió a distribuir los datos obtenidos para su correspondiente análisis.

El Capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones producto del análisis de los resultados y en un Capítulo VI se presenta la propuesta, el Programa de Adiestramiento del Recurso Humano que labora en el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira y finalmente las Referencias Bibliográficas y los anexos que sustentan la investigación.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

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

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una

cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción." (Gore, E.; 1998)

Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. No es otro el imperativo de construir organizaciones inteligentes. "Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea" (Kofman, 2001) Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de la empresa sino también en el potencial de sus miembros. Lo anterior es imprescindible para interactuar con el contexto actual en el cual, aun cuando los supuestos de diversos autores no siempre son coincidentes y en muchos casos se observan diferencias significativas, se encuentran en sus descripciones hechos similares:

El Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira, requiere actualmente de un sistema de capacitación del personal directivo, que permita a través del tiempo y espacio un mejoramiento integral y competitivo que oriente hacia la eficiencia y productividad dentro de la organización. Partiendo del reclutamiento, selección, colocación y contratación que permita estandarizar las actividades inherentes a estos procedimientos y que a la vez garantice el ingreso de un recurso humano altamente calificado, idóneo, eficiente y por ende ventajoso, ya que uno de los errores en los cuales incurren

algunos administradores de personal puede ser sucumbir en la tentación de traspasar las barreras de sus propios objetivos, es decir, un proceso que tiende a ser redistributivo clientelar, lo cual trae como consecuencia que el propósito se desvíe ante la ausencia de un personal no competente y por tanto se afecta a la empresa en su totalidad.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de capacitación del Recurso Humano en el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira, que oriente hacia el mejoramiento integral competitivo, a través del tiempo.

### **Objetivos Específicos**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

- Diagnosticar las políticas que se aplican en el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira, en cuanto a la capacitación del personal que labora en la organización.
- Determinar las fortalezas y oportunidades, que intervienen dentro del sistema organizacional del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira.
- Detectar las debilidades y amenazas dentro del sistema organizativo del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira
- Establecer un programa de adiestramiento de acuerdo a las necesidades del personal que labora en el contexto objeto de estudio.

## Importancia y Justificación

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador registral, en este caso, para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a los clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en el puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria. El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido. El aumento del nivel de educación por lo general trae consigo un incremento de la productividad global.

Es importante considerar que el Registro Mercantil, contexto del área de estudio, fue creado en el año 1994 por Decreto N° 320 del 24 de Agosto de 1994 del Presidente Rafael Caldera publicado en Gaceta oficial Número 35.538 de Fecha: 02 de Septiembre de 1994. Adscrito al Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia.

Se encuentra ubicado en la Avenida Luis Hurtado Higuera, Local No13-168, San Juan de Colón, Municipio Ayacucho del Estado Táchira.

La misión de los Registros es garantizar la seguridad jurídica de los actos y de los derechos inscritos, con respecto a terceros, mediante la publicidad registral. La publicidad registral reside en la base de datos del sistema automatizado de los registros, en la documentación archivada y en las certificaciones que se expidan.

Sin embargo, la inversión en capital humano puede desperdiciarse al no obtenerse la cantidad o calidad deseada. La finalización de la educación formal no significa la conclusión del proceso de aprendizaje productivo, las personas continúan ampliando su conocimiento durante la trayectoria de su vida, mediante la capacitación y empleo en las instituciones de formación.

La capacitación es una inversión tanto para los empleadores como para los trabajadores. Estos a menudo están dispuestos a pagar para asistir a cursos o aceptar una remuneración más baja, previendo que en el futuro podrán ganar más. Las empresas tienen un incentivo para invertir en actividades de capacitación, porque con frecuencia necesitan trabajadores con determinados conocimientos especializados, aunque ninguno sabe con certeza como beneficiarse plenamente de la inversión, ya que puede ocurrir que los trabajadores se marchen, transfiriendo los beneficios a otro empleador o que pierdan el empleo sin poder aplicar en el mercado los conocimientos adquiridos.

Si bien la capacitación beneficia tanto a los trabajadores como a los empleadores y a las economías de mercado, también responde a las exigencias económicas de cada caso. Cuando el nivel de conocimientos es bajo en el mercado de trabajo, las empresas invierten poco en capacitación, pese a la posible rentabilidad de la inversión, por temor a que sus trabajadores una vez capacitados, encuentren empleo en otra parte. De igual forma la deficiente capacitación puede ser el resultado de las reglamentaciones del mercado de trabajo, debido a que al haber un salario mínimo elevado y rigideces en la estructura laboral que impide que se pague un salario más bajo a los aprendices, restringen la entrada de los trabajadores una vez capacitados.

Por otro lado, Martínez (1999), plantea que “La falta de información sobre los conocimientos especializados para los que hay demanda y la existencia de economías de escala, justifica la participación del Estado” (p.34). En este orden de

ideas, es importante destacar que en muchos países, los gobiernos recurren a la capacitación para hacer frente a problemas tales como el bajo nivel de instrucción de la fuerza de trabajo, las altas tasas de desempleo entre los jóvenes, el desplazamiento de los trabajadores durante los períodos de transición que afectan a la economía, el desempleo estructural y la pobreza de los trabajadores no favorecidos. Por lo que es preciso encontrar formas de reorientar las instituciones estatales de formación, para que respondan a las exigencias de los consumidores y del mercado.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes**

Al analizar el tema de investigación se pudo comprobar la existencia de algunos trabajos realizados en forma general sobre la administración de recursos humanos, entre los cuales pueden citarse los siguientes:

Urbina A. (2003) en un trabajo realizado para la Universidad Experimental del Táchira (UNET) titulado: “El reclutamiento, selección y acogida del personal”. Bajo la modalidad de proyecto factible. Tiene por objetivo servir como guía para el programa de reclutamiento de personal, fuentes internas y externas, anuncio en los medios de comunicación (prensa, radio, TV); programación de las necesidades del personal, clasificación y archivo de elegibles. Selección de personas, entrevista de selección, tipo de entrevista, pruebas psicotécnicas, tests de aptitud y conocimientos y acogida y la introducción de personal. El trabajo de Zerilli sirve de base a la presente investigación porque facilita insumos al investigador para fortalecer la capacitación del recurso humano con la finalidad de garantizar un mejoramiento integral competitivo

Torres C. (2006), en el trabajo de grado realizado para el Convenio UNELLEZ-IUFRONT, titulado “La selección efectiva de personal”. Bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo tipo descriptivo. La investigación tuvo por objetivo encontrar la guía para los profesionales que se estén iniciando en la carrera de Recursos Humanos que lo conduzca paso a paso en el proceso lógico de capacitación del personal y describe diferentes métodos y técnicas aplicables a todo tipo de empresas. El trabajo del autor anteriormente mencionado se relaciona con la presente

investigación debido a que suministra datos directamente correlacionados con la capacitación del recurso humano.

Martínez L (2004) realizó un trabajo para la Universidad Nacional Experimental del Táchira titulado: “Administración de Recursos Humanos”. Apoyado en una investigación de tipo descriptivo. Está dirigido a incrementar la capacidad de las personas responsables de llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección, para contribuir al logro de los objetivos de la empresa, tomando en consideración la capacitación del recurso humano que labora dentro de la organización. El antecedente se correlaciona con la investigación ya que facilita insumos necesarios relacionados con la capacitación.

González F (2005) desarrolló un trabajo para la Universidad Bicentenario de Aragua, titulado: “La Empresa, Dirección y Administración”. Bajo la modalidad de proyecto factible. El mismo tiene como finalidad orientar al profesional de la gerencia de recursos humanos sobre la escogencia de un candidato adecuado para que realice idóneamente las labores que en dichas organizaciones se precisan para su buen funcionamiento tomando en consideración la capacitación del individuo. El trabajo de Esteban se relaciona con la investigación debido al proceso de capacitación del personal lo cual orienta hacia la eficiencia y productividad dentro de la organización empresarial a través de la reorientación del profesional, por medio de la gerencia de Recursos Humanos.

## **Bases Teóricas**

### **Definición de Formación, Capacitación y Desarrollo**

**Formación:** Es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo.

**Capacitación:** La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos,

desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

**Desarrollo:** El Desarrollo por otro lado, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos.

**Cuadro 1**  
**Diferencias Entre Capacitación Y Desarrollo.**

Aspectos	Desarrollo	Capacitación
Qué transmite	Transformación, visión	Conocimiento
Carácter	Intelectual	Mental
Dónde se da	Empresa	Centros de trabajo
Con qué se identifica	Saber (qué hacer, qué dirigir)	Saber (cómo hacer)
Áreas de aprendizaje		Cognitiva

Drucker (1999)

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

### **Nuevo Paradigma en Adiestramiento de Recursos Humanos**

Es importante que a los individuos se les impartan nuevos conocimientos requeridos para desempeñar nuevas tareas y funciones, dentro de su puesto de trabajo, lo conceptúan muchos autores como desarrollo, capacitación, adiestramiento, entrenamiento, formación entre otros. Estos nuevos conocimientos le van a servir de base para una mayor comprensión de los deberes y responsabilidades en su desempeño, a la vez que se le facilitan las relaciones con los demás miembros que componen la organización, y éstos con su superior inmediato.

Matos (1999) plantea que:

La actividad de instruir (enseñanza y aprendizaje) a un individuo está destinada fundamentalmente a que éste mejore en el campo cognoscitivo y muy especialmente en el operacional, tratando de dotarlo de los conocimientos, habilidades y destrezas, que su trabajo requiere, con la finalidad de asegurar en él un determinado nivel de desempeño (p.110).

Para que esto sea posible, la gerencia de toda organización debe establecer un programa de acuerdo con las necesidades de la misma para evitar un mayor

costo organizacional, en términos de que, si no se elaboran los programas, esto traerá como consecuencia que la organización pierda de todas maneras un tiempo considerable ya que las personas buscarán lograr por sus propios medios adquirir los conocimientos necesarios a través de un lento proceso, con todas las limitaciones del caso.

Lo expuesto anteriormente, es bien entendido por todo gerente o supervisor que esté al frente de la dirección de un grupo humano en cualquier organización. Pero, lo que sí resulta siempre una incertidumbre es, en cuanto a los resultados que se puedan obtener después del esfuerzo realizado por la organización, al invertir en entrenamiento para su personal. Es muy frecuente oírle decir a muchos gerentes... tanto dinero que se ha gastado para que el personal de esta empresa aumente su productividad, seguimos en lo mismo!...Esta tendencia, con mayor acentuación en la administración pública es una inquietud que no dejará de preocupar a los gerentes de recursos humanos.

Dentro de los programas de entrenamiento que las empresas contratan para sus trabajadores se aprecia una marcada tendencia a convertir el proceso de enseñanza y aprendizaje en un acto informativo donde sólo el instructor, por ser el especialista, se convierte en el actor más importante del escenario, en tanto que, la función de éste es la de llenar de información al personal durante este proceso: tal vez sin proporcionarle las estrategias de aprendizaje necesarias. A este se suma el hecho de que las organizaciones no evalúan estos programas cuando son adquiridos, para determinar si en realidad responden de manera objetiva a las necesidades y perfiles requeridos por ese personal. Así mismo, se soslaya la obligatoriedad de evaluar durante y después ese proceso de aprendizaje y desempeño en el individuo que está recibiendo el "entrenamiento".

Estas consideraciones sobre el entrenamiento, indican que se está frente a dos limitaciones que a la hora de medir resultados, estos, no son los más satisfactorios de acuerdo con las expectativas que siempre se tienen en materia de capacitación y adiestramiento. En primer lugar, el personal que recibe la información se convierte en un ente pasivo (educación bancaria, por ejemplo), ya que se le da mayor importancia al hecho instruccional como medio de enseñanza

(facilitador, recursos audiovisuales y otros) y no, al individuo como aprendiz; sin dejar de reconocer que este tipo de evento reviste considerables esfuerzos logísticos. En segundo lugar, muchas veces, por no hacerse la evaluación previa de estos medios instruccionales, los mismos carecen de la posibilidad de profundizar en el proceso de aprendizaje de los trabajadores, que requieren tener conocimiento de las limitaciones conceptuales y de operatividad (instrumentos cognitivos) con que actúan.

Con esto no quiere expresarse que debe suprimirse al instructor y sus recursos audiovisuales cuando éste se presenta ante un grupo de participantes a los cuales se les impartirá los conocimientos necesarios para desempeñar una nueva tarea en su puesto de trabajo. No se tiene la menor duda de la importancia que revista la participación de un buen instructor para iniciar un proceso de entrenamiento, de otra manera no se puede concebir el hecho mismo de la instrucción; pero, en lo que si se desea confrontar, es en cuanto al desarrollo y la naturaleza del aprendizaje y sus objetivos, es la metodología utilizada en este tipo de proceso, por lo menos en el país, con una mayor incidencia en la administración pública. De los que se trata es, de ir más allá de los medios, las estrategias de instrucción y el contenido con que el instructor le proporciona los conocimientos al aprendiz.

La interacción laboral se manifiesta cuando el sujeto internaliza las significaciones (significados, modos de pensar, estilos e inclinaciones) a través del intercambio comunicativo de ideas con otros. El proceso de interacción laboral o intercambio social propicia en el sujeto el aprendizaje significativo cuando actúa sobre la “zona de desarrollo potencial” el cual consiste en un área de estimulación y motivación en el sujeto, de un proceso interno de aprendizaje próximo, a partir de su interrelación con otros sujetos más avanzados. Esta práctica lleva consigo estrategias y modalidades instruccionales que facilitan la interiorización de aprendizajes permanentes y significativos. Es una metodología para ayudar motivadoramente a preparar al sujeto en la comprensión de lo que asimile. En ese sentido, estas apreciaciones son perfectamente transferibles al campo laboral, cualquiera sea su ámbito.

Es usual que en el campo de trabajo muchas veces se desestime la interacción trabajador-trabajador y se le de prioridad exclusivamente a la interacción instructor-trabajador, sabiéndose que hay experiencias dentro o fuera de la organización, en que los intercambios trabajador-trabajador proporciona beneficio de aprendizaje mutuo y/o recíproco. Este intercambio le facilita al trabajador una mejor organización y coordinación intelectual y afectiva de su propio punto de vista. Desde esta perspectiva, el aprendizaje es interpretado como un proceso interactivo, que genere confianza.

El individuo asimila y acomoda progresivamente piezas de información, convirtiéndose así en constructor de su propio conocimiento. Resnicky (1999).plantea que así podrá comunicarlo adecuadamente a los demás y, estos a su vez se motivarán a reorganizar el suyo con el de aquel, por lo que tendrán un mejor aprendizaje y un desempeño individual en sus funciones eficientemente. En síntesis, la práctica y ayuda de la interacción facilitadora entre trabajadores en la organización (interacción laboral) se considera una estrategia de refuerzo del aprendizaje mediadora positivamente entre la interacción inicial (instructor-trabajador) y el desempeño (posterior) autónomo del trabajador.

Se trata entonces, por un lado, de proporcionar constantemente a los trabajadores información útil y cónsona con las actividades que desempeñan y por el otro, desarrollar en él actitudes y habilidades de pensamiento que le permitan aumentar la capacidad de explorar, descubrir y aplicar conocimientos a través de los procesos que operan sobre dicha información es decir los procesos cognoscitivos.

Con frecuencia se dice que las personas competentes pueden hacer que funcione cualquier patrón de la organización. Algunas personas afirman inclusive que la vaguedad es algo buena para la organización, por cuanto obliga al trabajo en equipo, puesto que las personas saben que deben cooperar para lograr las metas. Sin embargo, es indudable que las personas capaces y quienes desean que han de jugar en cualquier operación de equipo y la forma en que sus papeles se relacionan unos con otros.

Las Organizaciones y su Entorno: Organización – Naturaleza y Propósito de la Organización

Organización: Es la agrupación de actividades necesarias para lograr objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos, y la provisión de coordinación horizontal y vertical en la estructura de la organización. Esta puede ser diseñada para clarificar quién debe hacer qué y quién es responsable de cuáles resultados. Debe ser diseñada para eliminar obstáculos al desempeño ocasionado por confusión e incertidumbre en las asignaciones y para proporcionar redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

Organización Formal e Informal: Muchos autores sobre administración, hacen distinción entre organización formal e informal. Ambos tipos se encuentran en las organizaciones.

Organización Formal: Se refiere a la estructura intencional de puestos de una empresa formalmente organizada. Aunque se habla de una organización como “formal”, no hay nada inherente inflexible o indebidamente restrictivo acerca de esta asignación. Para que el administrador organice de buena manera, la estructura debe proporcionar un medio ambiente en el que el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con mayor efectividad a las metas de grupo.

Organización Informal: Barnard (1991) considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta, sin un propósito conjunto consciente, aunque posiblemente contribuya a resultados conjuntos. Toda clase de grupos caen dentro de la esfera de la organización informal que esta definición implica.

División Organizacional: Un aspecto de la organización consiste en establecer departamentos. La palabra departamento designa un área, división o sección definidas de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para llevar a cabo las actividades especificadas.

Niveles de Organización y Alcance de la Administración: Aunque la razón para organizar es hacer que la cooperación humana resulte efectiva, la razón de la existencia de los niveles de organización por lo que se encuentra un límite del

alcance de la administración. En otros casos, debido a que existe un número de personas que un administrador puede supervisar con efectividad, este límite puede variar de acuerdo con las circunstancias, tomando en consideración que el resultado es la existencia de niveles en la organización.

La posición de Administración Operacional: Un Enfoque Situacional: El enfoque teórico clásico del alcance de la administración se refiere a la especificación del número de subordinados para lograr un alcance efectivo. La experiencia apoya la opinión clásica de un alcance de entre tres y siete u ocho subordinados en el ámbito superior. Sin embargo, algunos teóricos más modernos ocupados de la administración operacional sostienen que existen demasiadas variables subyacentes en una situación de administración para especificar el número exacto de subordinados que un administrador puede supervisar con efectividad. Existe un límite al número de subordinados que un administrador puede supervisar con efectividad pero el número exacto dependerá de los factores de tiempo de la administración.

Subordinados y Administración: Se descubre que el determinante más importante es la capacidad del administrador para reducir el tiempo que el superior invierte con sus subordinados, independientemente de capacidades personales tales como una comprensión rápida, buenas relaciones con la gente, una lealtad y respeto preponderantes. Es natural que aquella capacidad varíe de acuerdo con los administradores y sus puestos, pero existen siete factores generales que influyen materialmente sobre el número y la frecuencia de esas relaciones: (1) Entrenamiento de subordinados; (2) Claridad en la delegación de autoridad; (3) Claridad de los planes; (4) Uso de normas objetivas; (5) Velocidad del cambio; (6) Técnicas de comunicación; (7) Cantidad de contacto personal que se necesita y otros factores.

En la actualidad, la administración está concebida como arte y como ciencia. Como ciencia en virtud de que posee un conjunto de principios, teorías y técnicas que regulan su conocimiento, lo hacen objetivo, norman su aplicación práctica, lo clasifican y codifican para su comunicación. En atención a su ámbito de acción, es

una ciencia social, lo cual la coloca en la posibilidad de obtener resultados imprevistos, determinados por el influjo de reacciones y acciones humanas.

En atención a las ideas expuestas, resulta conveniente fijar posición acerca de lo que se entiende por administración, no sin antes hacer la salvedad de que no se pretende definir algo que ya ha sido profundamente definido. Simplemente se expresará la concepción que sobre administración se posee. Administración es una combinación de ciencia para alcanzar determinados objetivos, mediante el desarrollo de un proceso planificado, organizado, coordinado, dirigido, controlado y evaluado, en el cual es fundamental la armonía en las relaciones humanas de forma tal que pueda lograrse la mejor voluntad para el cumplimiento óptimo de las metas, en mínimo tiempo.

La Organización en Administración de Personal: En la administración de personal sé está de acuerdo que le incumbe conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio y satisfecho. Hallar, seleccionar y colocar la gente apropiada en los puestos adecuados es una tarea enorme; pero estimularlos, mantenerlos activos y satisfechos es, quizá, más difícil. El trabajo de personal no es una obra de beneficencia, ni debe ser como uno de tantos gastos inevitables. La moderna administración de personal tiene por objeto aumentar la eficiencia del personal, aplicando normas y prácticas eficaces bien probadas.

De acuerdo a la Dirección General de Administración (1992) "...La tendencia actual de muchas empresas es de que el departamento de personal asuma la responsabilidad de desempeñar funciones de personal y de dictar a los supervisores como deben ser desarrolladas estas funciones" (p.53)

Las Fuentes Internas y Externas: Siempre que surge la necesidad de nuevo personal, el primer problema que se plantea es el de fijar, una vez establecidos los requisitos que han de satisfacer los candidatos, las fuentes proveedoras donde ha de acudir para encontrarlos. Cuando se habla de fuentes se refiere a dónde pueden encontrarse las personas deseadas; a su vez, cuando se emplea términos, instrumentos o técnicas de reclutamiento, se quiere significar cómo atraer a los candidatos procedentes de las fuentes investigadas. Por ejemplo, una fuente es la universidad y un instrumento es el anuncio fijado en el salón de

alumnos o en secretaría; otro instrumento es la carta convocatoria enviada a los graduados.

Las fuentes de provisión a las cuales acude el programa de reclutamiento para conseguir candidatos, se dividen esencialmente en internas (de la propia empresa) y externas a la misma. Dicho en otras palabras, los candidatos para ocupar un determinado puesto pueden ser reclutados en el ámbito de la propia empresa, o bien buscados fuera de ella. Fuentes internas y externas no se excluyen recíprocamente, sino que se complementan. Su utilización combinada, que puede ser simultánea, permite obtener el mejor fruto del programa de reclutamiento.

Inducción, Transferencias, Promociones y Degradaciones: El principal propósito de la inducción y orientación, que a veces se denomina “Proceso de asimilación”, es ayudar a los empleados de la organización a conocerse y auxiliar al nuevo empleado a llevar a cabo un comienzo productivo. En este proceso se puede incluir ayuda económica para gastos de viaje y de mudanza, llenado de la lista de raya y otras formas, explicación de las políticas y prácticas de la compañía; presentación a nuevos colegas, orientación hacia el puesto y muchos otros aspectos que sirven para integrar al nuevo empleado a la empresa.

Las Transferencias: Pueden ser de un puesto a otro, y pueden implicar una nueva localización geográfica. Las puede iniciar la organización o el empleado con la aprobación de la organización. Las transferencias tienen una serie de propósitos como mover empleados a posiciones con una mayor prioridad en términos de objetivos organizacionales; Llenar vacantes en departamentos con empleados de departamentos con exceso de personal o colocar a empleados en posiciones más apropiadas para sus intereses o capacidades.

Las Degradaciones. Son un tipo particular de transferencias que implica una reducción en el pago, posición, privilegios y oportunidades. Puede resultar de reducciones de personal de la organización, sanciones disciplinarias o la incapacidad de un empleado para desempeñarse adecuadamente en un puesto específico y de esta forma imponer el cumplimiento de las normas

organizacionales y como disciplina correctiva para desalentar nuevas infracciones a fin de que los actos futuros respondan a las normas establecidas.

Promoción: Es un tipo de transferencia que implica la reasignación de un empleado a una posición que tiene más pago, más responsabilidad, mayores privilegios, mayores beneficios, mayor potencial o todas estas ventajas. El propósito de una promoción es llenar una vacante que, en general, es más valiosa para la organización que la posición actual de quien es promovido.

Orientación de Empleados Nuevos: Para muchos patronos, la palabra orientación significa enviar a los nuevos empleados a que se les dé una charla de dos horas sobre la historia de la empresa, sus reglamentos y prestaciones que brinda. Si bien es cierto que todos estos son elementos importantes de la introducción del individuo a su nuevo ambiente de trabajo, no es probable que se puedan asimilar totalmente en un par de horas, ni son tampoco todo lo que se necesita. Un programa comprensivo de orientación, para muchos empleados consta de tres etapas distintas: el primer día de trabajo; un programa formal de orientación organizacional y un programa departamental de orientación.

De acuerdo a Arthur (1995): Casi todas las organizaciones tienen algún programa de orientación para los nuevos empleados, pero por desgracia, muchos empresarios no quieren invertir sino una cantidad mínima de energías, dinero o tiempo de sus funcionarios en esta etapa crítica para la carrera de la persona que se ha contratado. En efecto, hay quienes la consideran una pérdida de tiempo valioso, tiempo que se podrían utilizar mejor dedicándolo al trabajo.

Es importante destacar, que la capacitación en la actualidad es utilizada cada vez más por las empresas para lograr ciertos objetivos como enseñar a los empleados actitudes para solucionar problemas, actitudes de comunicación y así mejorar el compromiso del empleado con la empresa, mientras se tenga un recurso humano apto para improvisar situaciones y con capacidad para decidir, las empresas estarán aún más ante horizontes de calidad. Tal como lo señala Desler (1994), "...la capacitación es el proceso de entrenamiento de actitudes y habilidades básicas que nuevos y actuales empleados necesitan para realizar su trabajo" (P.38)

Desde ésta posición, la capacitación solía ser una actividad rígida y de rutina por lo general se le impartía a los empleados habilidades técnicas elementales para cumplir con el objetivo del cargo. Al respecto Chiavenato (1993) refiere que la capacitación es más que ese proceso de enseñar actitudes, es un proceso de entrenamiento donde implica impartir conocimientos a corto plazo de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes de comportamiento ante diferentes situaciones y el desarrollo de habilidades.

De igual manera, se hace necesario señalar que el entrenamiento tiene por objeto ayudar a alcanzar las metas propuestas por la organización, otorgando oportunidades a los empleados de todos los niveles para que puedan obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requerida, es por ello que el entrenamiento involucra muchos aspectos de la capacitación y no se puede aislar sus conceptos sino equipararlos para darle la misma importancia. Así conviene destacar los cambios de comportamiento que involucra el entrenar o capacitar al recurso humano. Entre ellos se tiene la transmisión de información que consiste en distribuir información entre los capacitados, la información es referente a la empresa sus productos, su servicio y organización.

Dentro del mismo contexto, se puede hacer mención a otro cambio importante para los individuos como es el desarrollo de habilidades, de aquellas destrezas y conocimientos relacionados con el desempeño del cargo actual u ocupaciones futuras, igualmente el proceso cognitivo se refiere a las actitudes negativas por unas más favorables entre los trabajadores para lograr un aumento de la motivación, en tal sentido otro cambio resaltante es la adquisición de nuevas composturas para el caso de entrenamiento de vendedores y para finalizar está el desarrollo de conceptos este puede estar enfocado a elevar la conceptualización de ideas para facilitar la aplicación de técnicas administrativas.

Evidentemente, el desarrollo de la capacitación está plasmada en un buen entrenamiento, en donde el personal de la alta gerencia y los empleados desarrollen a su máxima efectividad esas habilidades. Entendiéndose esta como el rasgo que va a permitir a una persona llevar a cabo alguna acción física. Para

Ayala y otros (1998), las habilidades básicas que puede desarrollar un profesional son: la técnica que es la aplicación de métodos y procesos a su actividad diaria; la administrativa que desarrolla el poder de dirigir, organizar, planificar y controlar y por último la interpersonal que se relaciona con la capacidad de trabajar con personas.

En atención a lo anterior, la capacitación del personal proyecta el hecho del nuevo juego de la competencia económica, ya no basta con ser muy eficiente; si no sobrevivir y prosperar en la actualidad, que requiere de prestancia y flexibilidad por parte de la empresa, y ésta a su vez satisfacer las necesidades de los consumidores con respecto a calidad, variedad, atención, conveniencia y puntualidad y para esto se necesita una fuerza laboral que esté capacitada para realizar y resolver problemas, trabajar productivamente en equipo, desplazarse fácilmente de puesto y saber improvisar situaciones. Cabe destacar, que la capacitación de los empleados en venta en la actualidad se hace con el fin de darle mejor servicio al cliente, ya que cada vez más compañías encuentran necesario competir con la calidad de sus servicios.

Por estas razones, el objetivo básico es capacitar a todos los empleados para tratar a los clientes en forma cortés y hospitalaria, a partir de esta idea es que se afirma que la capacitación del personal se obtiene sobre dos bases fundamentales: el entrenamiento y conocimientos del propio oficio, es así como las personas encuentran la manera mas idónea de desempeñarse en su cargo. Es preciso destacar la importancia en el desarrollo de poder capacitar a su recurso humano con la existencia de dos tipos de capacitación. La primera referente a la capacitación inmanente que según Marti (2000), "... es aquella que se origina o es producto del intercambio de experiencia o fruto de la creatividad de algunos de sus integrantes que luego transmite a otros"(s/p). [www.monografias.com](http://www.monografias.com).

Con este entrenamiento los individuos tienen más posibilidades de participar en las mejoras de su puesto. La segunda en relación es la capacitación inducida, el cual es definida por el mismo autor: "... como aquella que proviene de las enseñanzas de una persona extraña que aporta al grupo" (s/p). Por medio de esta técnica se pueden obtener conocimientos de diferentes personas profesionales

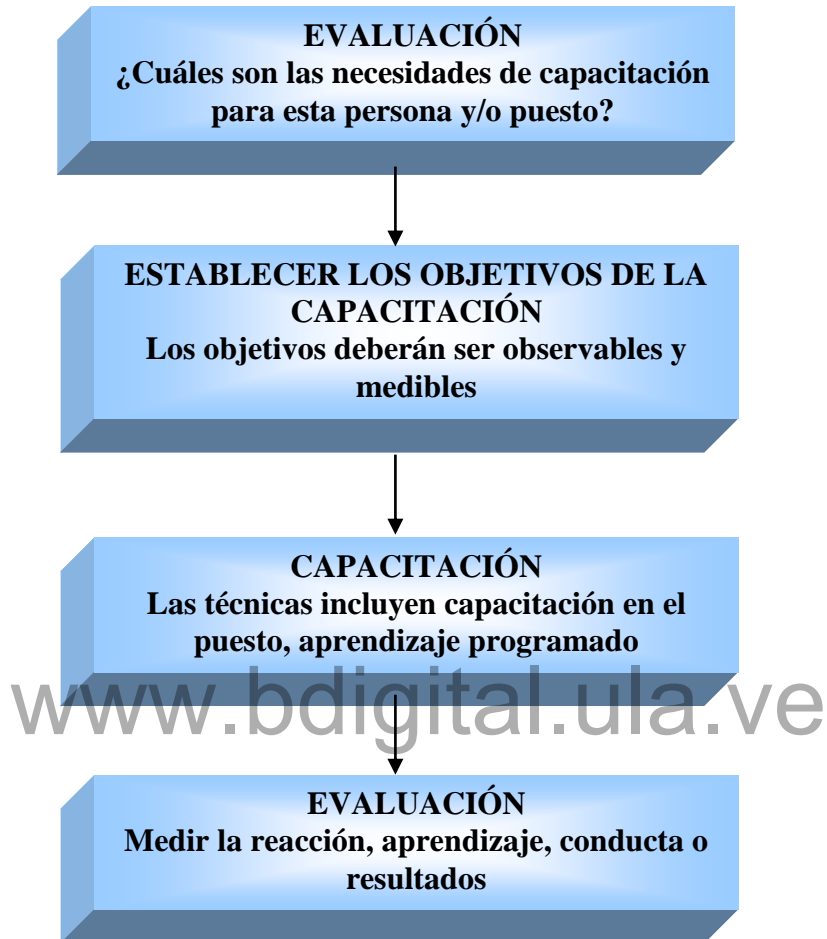
que pueden ver desde otra óptica los problemas que tiene la empresa y facilitar su solución. Dentro de éste mismo planteamiento vale la pena tomar en cuenta las ventajas y desventajas que presentan los conceptos anteriormente citados. El primer tipo de capacitación analizada es la más efectiva, porque el personal, se siente más vinculado a la gestión tratada, en tanto que la capacitación inducida es impuesta por la dirección empresarial, por lo que el personal casi siempre le da poco interés.

En otras palabras, la capacitación tendrá que ser dirigida a grupos relativamente pequeños y teniendo en cuenta el interés laboral particular de sus componentes. Otro punto que debe ser tomado en cuenta, es relacionado a la capacitación el cual puede resultar un arma de doble filo para aquellas empresas que la organizan pretendiendo elevar la productividad o la mejor atención al cliente, si paralelamente, no introduce los modernos conceptos de las relaciones públicas en su gestión empresarial.

Por lo que es importante tomar en cuenta que cualquier programa de capacitación está estructurado en cuatro pasos, como los plantea Desler (1994) en la Figura N° 1. En primer lugar la evaluación consiste en determinar las necesidades de la capacitación. Posteriormente, si se identifican una o más diferencias que se puedan eliminar, es necesario fijar los objetivos de capacitación; en este punto se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados.

En el proceso de capacitación se seleccionan las técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento. Finalmente, debe haber una etapa de evaluación. Es aquí donde se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados, y con ello se evalúa la eficiencia del programa. Seguidamente se presenta el proceso gráficamente:

**Figura 1: Proceso de Capacitación**



**Fuente:** Moreno (2004)

Por otro lado, para que la capacitación tenga un rendimiento máximo y atractivo, el capacitador tiene que evaluar ciertas necesidades que permitan establecer el diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales externos e internos que la organización tiene que afrontar.

El primer paso en la capacitación es determinar que tipo de inducción se requiere y para determinar esto de antemano hay que hacer la evaluación de las necesidades de capacitación de individuos que son nuevos en sus puestos, éste proceso es relativamente sencillo. La tarea principal es determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en sub-tareas, cada una de las cuales deberá ser

aprendida por el nuevo empleado para determinar así que puede y que no puede ejecutar. Sin embargo, evaluar las necesidades de capacitación de los empleados actuales pueden ser más complejos. En éste caso, generalmente la necesidad de entrenamiento deriva de problemas, por lo que se tiene la tarea adicional de decidir si la instrucción es en realidad la solución. Las dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación son el análisis de tareas y el análisis del desempeño.

Desler (1994), plantea: “El análisis de tareas es el estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas, de tal manera que se podría instruir un programa de capacitación adecuado” (p. 241). Así que éste análisis resulta muy apreciado para determinar las necesidades requeridas por los empleados que son nuevos en los puestos y poder determinar las habilidades a mejorar. Para el mismo autor, el análisis de tareas es apropiado para determinar las necesidades de capacitación de empleados que son nuevos en sus puestos.

Particularmente con los empleados de bajo nivel, es común contratar personal inexperto y capacitarlo. En éste punto, el objetivo es desarrollar la capacidad y el conocimiento requerido para el desempeño eficiente, y por tanto, la capacitación generalmente se basa en el análisis de tareas y ésto conlleva a descubrir detalladamente la responsabilidad del puesto y la experiencia con que se desenvuelve para determinar en forma básica la técnica de capacitación necesaria para desempeñar el trabajo asignado.

Sin embargo, algunas empresas utilizan además una forma de registro del análisis de tareas, que consolida la información referente a las tareas y experiencias requeridas en el puesto de forma tal que resulta especialmente útil para determinar los requerimientos de capacitación, a continuación se describe la forma de registro, se comienza por hacer una lista de las principales tareas y subtareas del puesto, por ejemplo, si una labor esencial es “operar una cortadora de papel”, las subtareas serian: “encender el motor”, “fijar la distancia de corte”, “colocar el papel en la mesa de corte”, “empujar el papel hacia la cuchilla” y “sujetar el disparador de seguridad con la mano izquierda”, seguidamente se indica la frecuencia con la que se ejecutan la tarea y subtareas.

Posteriormente, se indican los criterios de desempeño para cada tarea y subtarea. Estos muestran el nivel que debe alcanzar el empleado y tienen que ser tan específicos como sea posible y evitar situaciones de error, luego en la etapa siguiente se enfoca la forma de análisis de tareas; aquí se hace una lista de las habilidades y conocimientos requeridos para cada una de las tareas y subtarear que debe realizar el empleado. En éste punto se especifica con exactitud el conocimiento o habilidades que es necesario enseñar al empleado. Así, para la subtarea “fija la distancia de corte” se debe enseñar a la persona a leer el indicador y finalmente se evalúa si la tarea se aprende mejor en el trabajo o fuera de éste. Esta decisión se basa en varias consideraciones; la seguridad es una de ellas. Por ejemplo, los prospectos para pilotos de aviones deben aprender en un simulador, antes de colocarse realmente detrás de los controles.

Dentro del mismo contexto, Stonner y otros (1996) plantean que: “ el análisis del desempeño es el estudio cuidadoso del desempeño para identificar una deficiencia y posteriormente corregirla con nuevo equipo, un nuevo empleado, un programa de capacitación o cualquier otro ajuste” (p 241).

Este análisis, básicamente consiste en evaluar el desempeño de los empleados tanto nuevos como actuales y así poder delimitar si la capacitación pudiese reducir problemas en el desarrollo de las actividades, de igual manera significa la verificación de que existe una deficiencia importante en el rendimiento y posteriormente determinar si debe rectificarse esa falla mediante la capacitación o algún otro medio si se desea mejorar el desempeño del trabajador, primero es necesario determinar cuál es actualmente el desempeño de la persona y como se desearía que fuera.

El aspecto principal del análisis de desempeño es distinguir entre los problemas de los empleados al expresar “no puedo y no quiero”. Determinar si el problema es “no puedo” y si es así, enumerar sus causas específicas: empleados que no saben que hacer o cuales son sus normas; obstáculos en el sistema, como la falta de herramientas o suministros; la necesidad de auxiliares para el trabajo. Por otro lado, podría ser un problema “no quiero”, en éste caso, los empleados realizarán un buen trabajo si quisieran. Si es así, se debería cambiar el sistema de

recompensas, tal vez por un sistema de incentivos o en su efecto tratar de encontrar la mejor forma de capacitarlos, entre algunas de esas técnicas están las que mencionaremos a continuación.

La Capacitación en el Puesto, Para Werther Jr y otros (1996) exponen que: "...es la capacitación de una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña" (p 244). De éste modo se contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Casi todos los empleados, desde el encargado del correo cuando ingresan a la empresa hasta un gerente reciben algo de capacitación, pueden que sean muy audaces, sin embargo todos los puestos son diferentes aunque desempeñen el mismo papel.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto (CEP), probablemente la más conocida es el método de instrucción en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo, ésta técnica se utiliza con frecuencia en lo niveles de alta gerencia. En donde la posición de asistente se utiliza para capacitar y desarrollar a los futuros gerentes de alto nivel de la compañía. La rotación de puestos, en la que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas. Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño. Sin embargo, existen varios factores relacionados con el instructor que se deben tener en consideración cuando se diseña un programa de capacitación en el puesto. Los instructores mismos se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios de capacitación. Los trabajadores experimentados que se eligen como instructores deberán ser capacitados a fondo en los métodos apropiados de instrucción.

Otra de las técnicas más usadas es el de dar charlas o conferencias a los nuevos empleados que pueden tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación, cómo cuando hay que enseñar al equipo de venta, las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en éstos casos se puede utilizar materiales impresos como libros y manuales los mismos podrían representar gastos considerables de impresión y no permite el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias para evitar esto se puede acudir algunas normas útiles para presentar ciertas conferencias, así como ofrecer al auditorio señales para ayudarles a seguir sus ideas. Por ejemplo. Si tiene una lista de elementos, empiece diciendo: "...Existen cuatro razones por las que son necesarios los informes de ventas (...) La primera, la segunda..."

Al respecto, no empiece de manera equivocada. Por ejemplo, no empiece con alguna broma o historia irrelevante que no amerite presentación, necesariamente tratar de ser breve en las conclusiones, se puede hacer un resumen del punto o puntos principales en una o dos oraciones cortas, a su vez es importante mantener su atención en el público. Observe el lenguaje corporal para captar las señales de "cierre" como impaciencia y brazos cruzados. Así mismo mantener el contacto visual con los empleados en el programa. Cuando menos, debe mirar a cada sección de las personas en entrenamiento, durante su presentación. Además, hay que asegurarse de que todos en el salón le pueden escuchar, hablar con el volumen suficiente para que quienes están en las últimas filas le escuchen y evitar posibles distracciones.

También debe señalarse una actitud muy usada como es el descontrol de las manos hay que tratar de adquirir el hábito de dejar que las manos cuelguen naturalmente a sus costados pero sin dar muestras de rigidez puesto que se notaría una actitud nerviosa ante tanta responsabilidad. Otra norma importante de mencionar es evitar colocar las manos cerca de la cara, esto puede bloquear a la voz y dar también la impresión de falta de confianza en lo que se dice y finalmente hablar a partir de notas y no con un guión o fichas de apunte, se debe hacer lo

iposible por escribir notas claras y legibles en tarjetas grandes y utilícelas como guía, en lugar de memorizar toda la presentación.

Dentro de éste mismo orden de ideas, otra técnica de capacitación es la presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad éstas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Sin embargo, los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales pero ofrecen algunas ventajas únicas.

Tomando en cuenta él sin numero de técnicas aplicadas a los empleados para su capacitación se encuentra lo mencionando anteriormente, Stoner (1996) señala que: “El aprendizaje programado es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda y posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas” (p 247). Es así como las personas logran habilidades necesarias para desarrollar tareas eficientes y poder intercambiar en forma precisa ideas y decisiones, para evitar círculos cerrados de información y poder establecer canales abiertos y precisos de información.

En este sentido, ya sea que el dispositivo de instrucción programada sea un libro de texto o una computadora, el aprendizaje programado siempre consiste en tres funciones: presentar al empleado preguntas, hechos o problemas, permitir que la persona responda y proporcionar retroalimentación sobre la precisión de las preguntas. La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación lo suficiente como para aprovechar el otro tiempo en lograr perfeccionar la tarea. La instrucción programada puede facilitar el aprendizaje permitiendo que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, además proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

Y para finalizar la enumeración de las técnicas de capacitación, Werther Jr. y otros (1996), señalan: “...Capacitación vestibular por simulacros es capacitar a los empleados en equipo especial fuera de trabajo”. (p 310). Técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulando que técnica utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Esta técnica es casi una

necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto, por ejemplo los pilotos de aviones, que invierten mucho tiempo y técnicas precisas de vuelo para evitar errores.

Con todo lo señalado se puede afirmar, que el sin número de beneficios que da el proceso de capacitación al mejoramiento de la estructura organizacional, se puede resumir así, un primer beneficio dirigido a las organizaciones en donde conduce a rentabilidades más alta y a actitudes más positivas, mejora el conocimiento de 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 mejor imagen, fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza, mejora la relación jefes-subordinados, ayuda a la preparación de guías para el trabajo, es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.

Además, se puede resaltar que proporciona información referente a necesidades futuras a todo nivel para mantener actualizadas las técnicas necesarias, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas y se evita tomar mas tiempo del necesario para actuar, promueve el desarrollo con vistas a la promoción, contribuye a la formación de líderes y dirigentes, incrementa la productividad y la calidad del trabajo logrando un ambiente estable de cooperación y camaradería, ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas, elimina los costos de recurrir a consultores externos, se promueve la comunicación a toda la organización y para finalizar este renglón reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Por otro lado, los beneficios de capacitar al recurso humano repercuten favorablemente en la organización tanto así que ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución del problema sin necesidad de acudir a jefes inmediatos para que lo ayuden a salir del conflicto todo lo contrario presentar en tiempo récord las soluciones a los problemas surgidos. De igual manera alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo eficiente del personal, contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones y algo sumamente importante desde el punto de vista personal es que forja líderes y mejora las actitudes comunicativas entre los miembros de la organización.

Por consiguiente sube el nivel de satisfacción con el puesto, permite el logro de metas individuales, desarrolla un sentido de progreso en muchos campos y elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Finalmente se hace mención a los beneficios dirigidos a las relaciones humanas internas, externas y a la adopción de políticas entre ellas se tienen la mejora de la comunicación entre grupos y entre individuos, ayuda en la orientación de nuevos empleados para facilitarles el desempeño de la nueva tarea, proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos, hace viables las políticas de la organización y así poder cumplirlas y entenderlas con mas facilidad, alienta la cohesión de los grupos, proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje sin tensiones ni temores de aprender o quedar mal ante tantas personas, convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

Con lo anteriormente indicado, se asume la forma positiva de aplicar eficientemente el análisis de necesidades que consta de tres etapas: primero, el análisis de la organización, éste se centra en la determinación de los objetivos de la empresa, sus recursos y su relación con los objetivos, segundo, el análisis de funciones éste se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo y por ultimo el análisis de las personas que se encarga de examinar el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina que tipos de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y cuales modificar siempre con el objetivo de mejorar su desarrollo en el trabajo y facilitar el cumplimiento de los objetivos.

En los actuales momentos, la mayoría de los empresarios mantienen una preocupación latente que es como mantener el crecimiento y la consolidación de su negocio, o por lo menos tratar de sobrevivir en el mercado competitivo. Todas las organizaciones pueden perfilarse hacia un futuro cierto y provechoso y de igual manera las personas también pueden lograrlo. Es importante tomar en cuenta que dentro de las organizaciones al sacar provecho al poder creativo de las personas es que la gerencia logrará el trabajo en equipo. Por tanto se requiere la comprensión de muchos factores que envuelve a las organizaciones como son un

mercado disponible, un producto oportuno, competencia, capacidad de producción y otros.

Todos estos factores se pueden resumir en tres subsistemas que se encuentran interrelacionados entre sí como son el tecnológico, el administrativo y el social-humano; ellos deben mantener un equilibrio para que algún cambio ejercido en uno de ellos no repercuta negativamente en los otros, uno de los medios para lograrlo es la capacitación. Además, la capacitación bien administrada influye en la eficiencia de las organizaciones porque influye directamente en las tres. Si un cambio se presenta en la tecnología, la parte administrativa y humana se ven obligadas a participar de esa nueva instalación, para mantener un equilibrio entre las tres tomando en consideración que la capacitación no solamente beneficiaría a quienes usen las nuevas máquinas sino también a quienes llevarán la información al resto de la empresa.

Por consiguiente, la finalidad de la capacitación dentro de la organización es mantener a todas las personas preparadas y adiestradas para el desempeño de sus cargos actuales o futuros, ya sea transmitiéndole información y conocimientos, habilidades o actitudes. De allí, la importancia de la capacitación, sin ella las personas no están preparadas para la ejecución de sus tareas en la empresa y pierden eficiencia y productividad. El empleado se torna lento en la realización de su trabajo, se pierde, comete errores, pierde tiempo y disminuye la calidad, por eso es importante la capacitación para el funcionamiento de la misma en la medida que proporciona al trabajo la excelencia, productividad, calidad, rapidez, perfección y el uso correcto de los recursos.

Cabe destacar, que la capacitación es un elemento estratégico en las organizaciones por eso su efectividad, destacando que si no se considera así y su potencial no se utiliza al máximo, no se obtendrán buenos resultados. Este proceso de capacitación, como muchos procesos que se efectúan dentro de la empresa para que resulten necesitan de la aplicación de una metodología correcta, de un diagnóstico bien hecho, para que la persona que vaya a capacitar a otros éste completamente segura de lo que ha planificado, no solamente debe conformarse con lo que se le enseña sino estar seguro que cubrirá las expectativas

de quienes vaya a capacitar. Dentro de éste contexto es relevante destacar la capacitación impartida al recurso humano y la tecnología sobre el desarrollo de diferentes medios de informática que permitan capacitar al personal y complementar la tarea del instructor optimizando el aprendizaje y reduciendo al máximo los errores y los costos.

Tal como lo plantea Pinto (2000). “La tecnología para el entrenamiento ocupa los siguientes aspectos: Tutoriales, multimedia, simuladores por computadora, realidad virtual e Internet” (p.35) Desde ésta posición, el gran desafío es adaptarse a los grandes cambios sociales, culturales y económicos creados por el advenimiento de nuevas tecnologías. Por consiguiente, en un mercado cada vez más competitivo, el avance del conocimiento y la transferencia de éste hacia la sociedad asume un papel relevante, produciendo resultados fundamentales para el progreso y una mejor calidad de vida es por eso que muchas empresas logran que sus empleados desarrollen actividades aún mejores que las que ya han hecho y así plantear que la productividad no es cuestión de agrupar ciertas herramientas, sino de modificar las creencias, hábitos y actitudes que conducen a pasar por alto el buen uso de la capacitación.

Es relevante puntualizar las variables de la situación laboral como son: La Acción Organizacional, Política y Cultural, que han jugado un papel en la práctica organizacional contemporánea, en especial cuando han sido sujetas a un cambio de clima organizacional influenciando los múltiples factores internos y externos. Uno de estos factores es el rumbo hacia la reducción de la fuerza de trabajo de una organización para hacerla más competitiva. Particularmente son interesantes porque sacan a la luz una nueva alternativa en la teoría y práctica de la motivación, es decir, la necesidad para motivar al personal administrativo como también a los obreros en los niveles bajos de la organización.

El clima organizacional se define como: “...un estado de adaptación que se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenecer a un grupo social, de estima y autorrealización.” [www.calidad.org/articles.com](http://www.calidad.org/articles.com)(Feb.2008)

Indudablemente que al satisfacer estas necesidades superiores, se presentan problemas de adaptación, ya que la satisfacción de las mismas depende de otras personas en particular en aquellas que tienen autoridad, por lo tanto resulta importante destacar para la administración conocer la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. Así mismo en la medida que los empleados tengan una gran motivación, se eleva el clima organizacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración; cuando ésta es escasa, ya sea por frustración o por independientes, el clima organizacional es bajo y se presentan estados de agresividad, agitación e inconformidad; es ahí cuando surgen situaciones de conflictos como huelgas, enfrentamientos abiertos.

Es interesante hacer notar como lo señala Chiavenato (1998) que:

Cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas otras organizaciones; aunque cada organización tiene su contexto exclusivo de características y de propiedades y el clima organizacional es el término utilizado para describir esa estructura psicológica de las organizaciones. El clima es pues, la sensación, personalidad o carácter del ambiente de trabajo. (p.215)

Con este señalamiento del autor los análisis de clima organizacional surgieron del estudio de las organizaciones modernas, y son considerados como elementos claves para determinar la motivación de los integrantes de la organización y su productividad. De acuerdo a esto, se cree que el clima organizacional es un concepto que deben tener presentes los gerentes cuando manejan la conducta organizacional.

Actualmente, las tendencias influyen en el clima organizacional existiendo por lo tanto factores que interactúan para establecerlo constituyendo la estructura que implica las reglas, los reglamentos y las restricciones de la organización; el desafío y responsabilidad consiste en tal sentido, en esa sensación de ser el propio jefe; otra que se puede mencionar es la recompensa que para los empleados es fácil de intuir cuando han de recibir algo adecuado y equitativo por parte de la organización. Otro aspecto importante, es el calor humano y apoyo que

existe entre los miembros de la organización originando una sensación de utilidad, apoyo, solidaridad y compañerismo en el ambiente de trabajo.

Por otro lado, los factores de relevancia que se encuentra es la tolerancia que debe existir para los conflictos, es una característica importante que deben mantener tanto gerentes como subordinados para lograr un equilibrio en el ambiente de trabajo y poder tolerar diferentes opiniones. De igual manera, la identidad organizacional se identifica como el grado de lealtad hacia el grupo, percibido por sus miembros y por último se puede hacer mención de las normas y expectativas para el desempeño en donde el trabajador debe proyectar el cumplimiento de las normas y visualizar mejores conductas para que el desempeño de su puesto sea eficaz.

Además, existen varias determinantes del clima organizacional, que según Dessler (1994) la puede referir de la siguiente manera: “Las condiciones de la economía pueden influir en muchas de las propiedades del clima organizacional, las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos pueden variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización” (p.749)

Desde ésta posición se asume que es tratar de desenvolverse en un clima de incertidumbre, pero logrando estrategias eficientes para ir a la par con ella y no crear temor en el ambiente de trabajo puesto que es impredecible de detectar los cambios bruscos de la economía, otra variable relevante es el estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel de la organización hasta el nivel más bajo de los empleados siendo posible que tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.

A si mismo, se puede mencionar los valores gerenciales que es casi seguro que los valores de la alta gerencia influyen en el clima organizacional como resultado de unos intereses mas personalizados que otros logrando que los miembros de algunos niveles pueden percibirlos como paternalistas, impersonales, formales e informales, agresivos, pasivos, dignos o indignos de confianza ya que desvían los verdaderos objetivos de la organización.

Siguiendo en éste mismo orden de ideas, las características que presentan los miembros de las empresas como la edad, el modo de vestir y la conducta de

sus miembros e incluso el número de gerentes de sexo masculino y femenino, pueden tener algunas incidencia en el clima de trabajo a su vez conviene destacar el tipo de actividades, es decir, la actividad a que se dedica una organización influirá en su clima organizacional, ésta puede influir en el tipo de personas atraídas como posibles empleados y en la forma en que se comportarán después de contratarlos logrando vender una imagen que posiblemente el recurso humano seleccionado no esté en capacidad de solventar las prioridades de la organización.

El enfoque anterior hace pensar que todo ambiente empresarial está protagonizado por el comportamiento humano y sus variables por eso la importancia de destacar tres escuelas bien establecidas del pensamiento administrativo (la clásica, de las ciencias del comportamiento y la cuantitativa) han contribuido ha mejorar el conocimiento de las organizaciones por los gerentes y su capacidad de dirigirlas.

Cada escuela ofrece un enfoque diferente para definir los problemas y las oportunidades de la administración. En su estado actual de evolución, cada una descuida aspectos importantes de la vida organizacional o no los trata en forma adecuada, el enfoque más reciente de la teoría de contingencia se ha desarrollado hasta llegar a un punto de proporcionar conocimientos de gran utilidad para el administrador.

Esto representa que las técnicas de la ciencia administrativa son una parte bien establecida de la metodología de la solución de problemas que se utiliza en la mayor parte de las grandes organizaciones, entre otras, las ramas civiles y militares, así lo refiere Kast y otros (1996). En los actuales momentos, éste enfoque, en la solución de un problema comienza cuando se llama a un equipo de especialistas de varias disciplinas para que analice el problema y proponga una solución a la gerencia.

En tal sentido, Bittel y Ramsey (s/f), plantean que: "...la comunicación es la transmisión de un mensaje de una persona a otra" (p 179). Dentro de una organización el mensaje puede ser una orden para hacer algo, tratarse de una sugerencia para modificar un procedimiento por otros, mantener las relaciones

gerenciales y subordinadas en equilibrio o simplemente para mantener un intercambio efectivo de ideas y decisiones.

Para poder entender éste enfoque, es necesario saber que el vehículo utilizado para la transmisión del mensaje se denomina canal, estos pueden ser orales o escritos, formales o informales y pueden ir de una persona a otra o a varias, para que tenga éxito esa transmisión de mensajes, debe existir la seguridad de que la fuente y el receptor disponen de una base común para la interpretación y para lograr esto los sistemas de comunicación llevan incorporados mecanismos de retroalimentación necesarios para mantener abiertos los períodos de decisiones y posibles soluciones a inconvenientes de la misma índole, un ejemplo de esto es un período de preguntas y respuestas al final de una reunión.

Asimismo, es importante resaltar el grado de esfuerzo de la dirección en el área de las comunicaciones, el aspecto más crucial para el éxito del programa es la actitud o la disposición de la gerencia. Es decir, si no existe un clima de confianza y sinceridad desde la cúspide de la organización, es probable que exista una comunicación mínima. Para concluir, los requerimientos básicos para lograr unas comunicaciones efectivas pueden resumirse en que la gerencia debe reconocer la necesidad y los beneficios que aportarían unas buenas comunicaciones en el seno de la organización y lograr crear un clima que conduzca a una comunicación eficaz y de igual manera, los directivos de todos los niveles deben ser conscientes de su papel en el sistema de comunicaciones y finalmente se debería recurrir a profesionales de las comunicaciones dentro de la organización para lograr una planificación e implementación con eficacia.

La situación anterior permite afirmar que tanto la comunicación como las relaciones entre los directivos y los subordinados inmediatos constituyen un importante factor en la consecución de los objetivos del grupo, es decir, involucrando a toda la organización, por lo tanto es importante saber como funcionan los grupos para conseguir los objetivos comunes y el problema surge cuando se ve acentuado en un grupo que necesita de la colaboración de miembros con más facultades, conocimientos y rasgos personales en donde diferenciamos habilidades, ocasionando con frecuencia dificultades

interpersonales haciendo creer al grupo que no están suficientemente capacitados para desempeñarse en sus puestos.

Es relevante señalar que gran parte de esta disyuntiva hace surgir en cada individuo la necesidad de satisfacer sus propias expectativas, destacando de tal manera que las necesidades sociales varían de un grupo de personas a otras, entre la que figuran: los bienes, servicios, situaciones y cosas que son relativas en el tiempo. Es por ello, que las necesidades de una persona o un grupo de ellas es más sensible a los esfuerzos motivacionales que los impulsa a conseguir sus objetivos puesto que las carencias de un individuo no son las mismas para otro y el satisfacer una necesidad no implica el haber logrado una ausente.

Dentro de ésta reflexión, se hace énfasis a la motivación como elemento participativo de la organización. Al respecto, Galbraith, (citado por Mayo y Merlo 1996, p. 257) “La motivación es el conjunto de medios o incentivos por los cuales los individuos llegan a abandonar sus propios fines y a promover con mayor o menor vigor los de la empresa”. Esto significa concretamente cual es el curso de la motivación organizacional, empleado en muchos contextos, destacando que la motivación considera dos grupos de ideas diferentes, aunque interrelacionadas a saber en primer lugar podemos mencionar el **Enfoque de las Teorías de Contenido**: Esta se centra en las características del entorno ó personales que sirven para vigorizar, activar o motivar al individuo y en segundo el **Enfoque de Procesos**: que se ha ocupado de explicar la manera en que el individuo opta por una conducta concreta; así lo plantea Lester, R. Ramsey.

Por consiguiente, tratar el tema de la motivación aplicado al funcionamiento de los empleados en las organizaciones, tiene como función mejorar la interpretación de la misma con los conceptos de los contenidos y procesos en la medida en que se apliquen en conductas afines al trabajo, mantenimiento del puesto, rendimiento y capacitación.

## <El Conocimiento y la Educación en la Economía Global

Hoy en día la capacidad para insertar, un servicio, una empresa o un país entero en el comercio e intercambio mundiales depende críticamente de la capacidad de producir: procesar o aplicar conocimiento de manera creativa. Las empresas deben innovar: gerencial y tecnológicamente, o al menos saber dónde se están produciendo las innovaciones que afectan a sus negocios. Estas presiones competitivas para actualizar el conocimiento y la tecnología con la que se trabaja no afecta solamente a empresas privadas: el gobierno enfrenta también cada vez más la necesidad de estar alerta acerca de las innovaciones introducidas en políticas públicas en otros países, sus beneficios y costos, pues muy pronto sus ciudadanos comenzarán a exigir lo bueno que se sabe está ocurriendo en otros lugares. En este sentido Navarro (1999) plantea que:

Los avances recientes en tecnología de información, en particular, han aumentado la capacidad humana para difundir e intercambiar información. Internet y afines son una puerta gigantesca hacia la multiplicación de la cantidad de información al alcance de la mano de cualquiera. Las instituciones educativas: las escuelas, las universidades, los liceos e institutos de investigación, no escapan de estas presiones competitivas. Son ellas al fin y al cabo las que están especializadas en producir y transmitir conocimiento, valores y capacidades de aprendizaje (p.10).

De acuerdo a lo anteriormente planteado las empresas e instituciones competitivas suponen individuos capaces de adaptarse a cambios rápidos, aprender, resolver problemas de forma creativa, entender el contexto económico, social y político en el que actúan y mantener actitudes activas y emprendedoras frente a los retos que les presentan. Estos individuos, a su vez requieren una educación orientada a inducirlos en estas capacidades y actitudes. La pregunta que deben hacer los venezolanos de hoy: ¿Tenemos una educación capaz de preparar a la población para los retos competitivos del mundo moderno?

Competitividad y Capacitación del Recurso Humano.

La competitividad se ha convertido en un asunto vital para las empresas y los gobiernos en todo el mundo. Aunque Japón y los países recién industrializados de Asia aprovecharon las oportunidades ofrecidas por los mercados internacionales para desarrollarse y crecer, otros-incluyendo los Estados Unidos y varios países europeos-han experimentado una erosión de los salarios y las ganancias debido a la presión de la competencia internacional. En este capítulo se argumenta que no existe una fuente mágica de la competitividad. A nivel nacional, no hay una política única para apoyar la competitividad. En las empresas una sola decisión no generará competitividad. Esta debe ser vista como resultado de interacciones dentro de un sistema complejo. En este orden de ideas. Enright y otros (1994) plantean el siguiente aspecto:

La competitividad de una empresa es una capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores. Para una empresa del sector transable de la economía esto significa lograr un éxito sostenido en los mercados internacionales sin contar con protecciones o subsidios” (p. 66).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto es importante destacar que la competitividad de una industria consiste en la capacidad que tiene las empresas nacionales de un sector particular para alcanzar un éxito sostenido contra (o en comparación con) sus competidores foráneos, sin protecciones o subsidios. La competitividad de una industria puede medirse en términos de la rentabilidad general de las empresas, la balanza comercial en la industria, el balance entre inversiones extranjeras directas salientes y entrantes y mediciones directas de costo y calidad. La competitividad medida en el ámbito de las industrias es a menudo un indicador más fiel de la salud económica del país de la competitividad medida en las empresas. El éxito de una empresa aislada puede originarse en factores específicos de esa empresa, cuya reproducción es difícil o imposible.

El éxito de varias empresas dentro de una industria, en cambio, puede ser una prueba de que existen factores específicos del país que podrían ampliarse y mejorarse. Evaluar la competitividad de una industria en la cual existe una sola

empresa importante requiere determinar si su éxito se debe a rentas monopólicas, el apoyo gubernamental, o a una eficiencia genuina. También es importante señalar que la competitividad de una sola empresa no implica, necesariamente, que la industria es competitiva.

Para un país, la competitividad se traduce en la posibilidad que tienen los individuos de acuerdo a la capacitación del recurso humano de alcanzar un nivel de vida elevado y creciente. En la mayoría de los países, el nivel de vida esta determinado por la productividad con la cual se utilizan los recursos nacionales, el producto por unidad de trabajo o capital utilizado. Un nivel de vida elevado y creciente para todos los ciudadanos de un país puede sostenerse, únicamente, por medio de mejoras continuas en la productividad, ya sea alcanzado por una mayor productividad en los negocios existentes o incursionando exitosamente en negocios de mayor productividad agregada y la capacidad de las empresas nacionales para aumentar su penetración en los mercados mundiales a través de exportaciones o inversiones extranjeras directas.

www.bdigital.ula.ve

### **Competitividad y Capacidad del Recurso Humano**

El nivel de vida de una organización depende cada vez más de la competitividad de sus empresas, en este sentido Francés (1994), plantea el siguiente aspecto: “ La competitividad es lo que determina si las empresas serán capaces de aprovechar las oportunidades que oferta la economía internacional” (p.68).

En este orden de ideas es importante señalar que el proceso de competitividad orienta hacia mecanismos más consecuenciales ya que la capacitación del recurso, constituye una alternativa a través de la cual el adiestramiento se redimensiona, tomando en consideración que la competitividad depende en la organización del crecimiento mundial del comercio e inversiones, globalización de la competencia, aumento de la productividad en sectores comerciales y no comerciales. Este enfoque implica lo planteado por Coles (1996),

el cual señala: “ La competitividad es un atributo convertido en sustantivo y se puede entender (...) que una empresa o un país son exitosos y son competitivos, cuando son exitosos en la competencia” (p. 6).

Para que tenga sentido juzgar si algún producto, o alguna empresa es competitiva. Ella tiene primero que estar en competencia. Tiene que hacerse la confrontación entre el producto o la empresa y sus rivales relevantes. Existen, por supuesto, casos de productos o personas que superan a sus rivales por fuerza de las circunstancias, sin proponérselo, pero estos casos son excepcionales. La superioridad ante rivales generalmente se pierde si uno no está interesado en superar y sin saber que están haciendo y como. Por eso están relacionados los dos sentidos de “competitivo”, el que se refiere al gusto de competir y al ser exitoso en la competencia. Tener la disposición e interés por competir generalmente es un ingrediente indispensable de tener éxito en la competencia. De allí el creciente interés en el llamado “benchmarking” en la práctica gerencial consiste en compararse constantemente con los competidores.

La calidad ética de la competencia pareciera estar determinada por los fines que se persiguen y las capacidades que se desarrollan a través de la competencia. Sin embargo, la propia competencia transmite valores éticos positivos para la vida social porque aunque los fines que se persiguen sean malos, se establece un sistema de méritos para alcanzar el premio y un método objetivo para determinar quienes tienen éxito. La competencia presupone entonces la justicia y el mérito en contra posición al imperio de la fuerza y de la violencia. La competencia también presupone en cierto modo la libertad, ya que los competidores deciden libremente y con conocimiento de causa participar. Nadie los obliga, ni les impide retirarse de la competencia.

La competitividad atrae especial interés en la discusión de las políticas públicas dirigidas a lo social y a lo económico. En el mundo interconectado de hoy más consciente que nunca antes de la limitación de los recursos, se hace cada día más evidente que, a diferencia del deportista que puede decidir libremente si participa en la competencia, los países no pueden optar por aislarse de la competencia mundial. Elegir barreras de “protección” tiene un costo prohibitivo que

puede favorecer a los protegidos en un momento dado, pero con costos sociales para el resto de la población, no solo en términos de la elevación de los costos y de los precios, sino en el tiempo y las oportunidades perdidas. Siendo inevitable la competencia por recursos escasos, el que se distrae de la contienda pierde capacidades que otro esta desarrollando. El país que trata de ser autocrático perderá mucho terreno respecto a los que crecen a través del comercio y se especializan en las actividades que hacen menor. De acuerdo a lo planteado, surgen algunas interrogantes entre las que destacan:

¿Es buena para el ser humano esta competencia?. ¿No sería mejor una existencia más aplicable, y más dedicada a altos valores espirituales y estéticos, al servicio del prójimo? ¿Tiene sentido circunscribir al ser humano al progreso material y a la conquista de mercados de bienes y servicios?. ¿Por qué no inspirarse en los griegos de la antigüedad, que limitaban la competencia a los deportes y al amor y le dedicaban sus mejores esfuerzos a las artes?. ¿No es destructivo para una sociedad que todos sus integrantes están permanentemente enfrentados en una competencia desenfrenada?.

La capacitación del Personal, es necesaria para lograr un adecuado manejo del Recurso Humano en las instituciones ya que la mejora y actualización de habilidades a través de la misma es una necesidad derivada del entorno competitivo en el que se mueven las organizaciones. Las exigencias del trabajo cambian de acuerdo a la evolución de la tecnología. Se hace evidente, que los cambios y la explosión de conocimientos obliguen cada vez más a las instituciones a dedicar mayor atención a esta actividad, a fin de no privarse de contar con el recurso humano necesario para prosperar e incluso sobrevivir. La percepción que tienen las Instituciones respecto a la capacitación puede moverse en la dualidad de verla como inversión o un gasto. Sin embargo, sólo es posible garantizar beneficios máximos siempre y cuando se evalúe previamente necesidades, objetivos, contenidos y principios los cuales estarán relacionados con los programas de capacitación y adiestramiento.

## **Visiones del Proceso de Capacitación de Empleados**

Al respecto: Werther y otros (1991), conciben la capacitación como: un miembro que ayuda a los integrantes de una organización a adquirir conocimiento y herramienta para el desempeño adecuado de su labor actual, abriendo las posibilidades de incrementar su potencialidad para asumir responsabilidades futuras de mayor complejidad.

Desde la visión el proceso contempla la Evaluación de Necesidades. En esta etapa el especialista obtendrá información de las necesidades de entrenamiento institucional, haciendo uso de varias técnicas para luego hacer un diagnóstico de cuales de ellas es necesario enfrentar a corto plazo a través de la capacitación teniendo cuidado de no utilizarla como respuesta automática a los problemas. La buena evaluación conduce a determinar los objetivos de la capacitación. Estos objetivos deben indicar claramente lo que se desea lograr y los medios de los cuales se dispondrán para alcanzarlos, así como los indicadores que permitan evaluar posteriormente el éxito de los objetivos de la Institución lo cual le permitirá adquirir retroalimentación sobre los programas y los participantes que permita mejorar los mismos.

Asimismo, Lloyd (1994) puntualiza que la capacitación es un proceso en el que se adquieren habilidades, conceptos, reglas o actitudes que incrementan la eficiencia de los empleados en el desempeño de sus labores. (p.95). Desde esta perspectiva el Recurso Humano requiere del mejoramiento e incremento de las habilidades de personal necesarios para los buenos resultados en las Instituciones. Asimismo requieren que otras actividades primordiales entren en juego durante el proceso, tales como: entrenamiento en actividades laborales, fomento de las actividades gerenciales, evaluación de rendimiento, la asesoría, la comunicación de políticas y procedimientos de la institución.

En este orden de ideas, es importante tomar en consideración, la detección de las necesidades de entrenamiento o capacitación, toma en consideración la encuesta, informes gerenciales (cambios, producción, seguridad), además de sugerencias de superiores, cambios y expansiones planeadas los cuales requieren

adquisición de nuevas habilidades en los empleados. Destacando además las descripciones de trabajo cuando los individuos presentan debilidades. Según Gómez (1998), “la formación proporciona normalmente al personal habilidades concretas o ayuda a corregir diferencias en su rendimiento. El perfeccionamiento es una actividad destinada a proporcionar al personal habilidades que el empleado necesitara a futuro” (p.29).

También hace una distinción entre el objetivo de la formación que es una rápida y equitativa mejora del rendimiento del personal, mientras que el objetivo del perfeccionamiento es un enriquecimiento global de los recursos humanos de la institución mediante la preparación para las futuras demandas del trabajo.

### **Gestión Administrativa**

En toda empresa se cumplen diferentes funciones para el logro de los objetivos propuestos. Dichas funciones son relevantes, independientemente del tipo de organización o nivel gerencial con el cual se está trabajando. En tal sentido, Enright (1994), plantea que “...actuando en su gestión administrativa, presidentes, jefes de departamento, supervisores, directores y jefes de dependencia, todos hacen lo mismo” (p.125). Como gerente una de sus principales preocupaciones es conseguir que las cosas se hagan con y a través de la gente.

Actualmente independientemente de su nivel, el trabajador según Keith(1998) es visto como “mente de obra y no como mano de obra”, en un ambiente donde la administración participativa, sistemas modernos de supervisión, esquemas de recompensas y evaluación del desempeño en sintonía directa con las actividades, son indispensables para el logro de los resultados propuestos. Cabe destacar si una empresa no logra mantener un ritmo y nivel adecuado de producción si hay un desbalance en la importancia de las distintas áreas funcionales en detrimento del proceso productivo, y si lo que se produce no guarda relación con lo que el cliente quiere, no es posible ofrecer bienes de

calidad. Al respecto, para Koast y Rosenzweigh (1996) el producto es la oferta con que una compañía satisface una necesidad o la posible satisfacción y beneficio del cliente (p.172).

Por otro lado, es importante destacar que el valor de una empresa reside en su capacidad para superar a sus competidores en términos de costos y calidad de los bienes y servicios que ofrece es decir, de su competitividad dependiendo de la habilidad de la empresa para adaptarse a las exigencias de su mercado y de su entorno en general, pues sólo las organizaciones que innovan garantizan su presencia en el mercado. Para Silveira (2001) “La calidad de servicio es el efecto colectivo del rendimiento, características y capacidad que determina la satisfacción del cliente” (p.36). La creación de un marco que permita llevar a cabo ese proceso eficazmente constituye una fase trascendental hacia la aplicación de una gestión administrativa de manera sistemática y valiosa en la Empresa Morca, C.A. del Municipio San Cristóbal, Estado Táchira para la cual se deben aplicar estrategias y acciones empresariales efectivas.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

### **¿Qué es Estrategia?**

Se define como la pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente. La estrategia ayuda a la empresa a asignar recursos, a sacar provecho de sus potencialidades relativas y a mitigar sus debilidades, a explotar los cambios que se proyectan en el ambiente y a neutralizar las posibilidades iniciativas de sus competidores.

Con base a la definición anterior una empresa que adopte una estrategia bien articulada debería:

- Establecer con claridad su dirección.
- Conocer sus potencialidades y debilidades en comparación con las de sus competidores.

- Dedicar los recursos ganados con su esfuerzo a proyectos en los que apliquen su conjunto de competencias básicas, las habilidades principales de la organización.

- Identificar los factores del ambiente político y social que demandan un seguimiento cercano.

- Reconocer que acciones de la competencia han de ser objeto de atención especial.

### **¿Cómo Fijar Estrategias?**

Las estrategias son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos. La adquisición y la fusión son dos métodos usados comúnmente con el fin de lograr varias estrategias, pero la reorganización interna puede ser una forma más económica para lograr el mismo objetivo de la empresa. Una adquisición ocurre cuando una gran empresa adquiere una firma más pequeña, mientras que una fusión ocurre cuando dos organizaciones de aproximadamente un tamaño igual, se unen para formar otra empresa.

Entre las fusiones y adquisiciones realizadas en años recientes, han predominado las combinaciones en las mismas industrias. O sea que las organizaciones cada vez, con mayor frecuencia, evitan la diversificación o la formación de conglomerados al adquirir otras firmas o al realizar fusiones. Ninguna organización posee recursos ilimitados, por tanto, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar recursos de la organización.

Las decisiones estratégicas requieren reflexionar sobre cambios tales como largo plazo contra corto plazo, maximización de utilidades contra aumento de la riqueza de los accionistas. Este tipo de intercambios requieren juicios y preferencias subjetivas. En muchos casos, la falta de objetividad en la formulación de estrategia conduce a pérdida de actitud competitiva y de rentabilidad.

Un gran número de organizaciones hoy en día reconocen que los conceptos y técnicas de la planificación estratégica pueden acrecentar la efectividad de sus

acciones. Factores subjetivos tales como actitudes con respecto a riesgo, preocupación por la responsabilidad social y valores personales siempre afectarán las decisiones de formulación de estrategias; sin embargo, las organizaciones deberán permanecer lo más efectiva posible en cuanto a la toma de estas decisiones. La mayoría de las organizaciones pueden darse el lujo de seguir sólo una o unas pocas estrategias en un momento dado. Ellas obviamente no tienen que cambiar continuamente sus estrategias.

## **DOFA**

### **Matriz debilidades - Oportunidades - Fortalezas – Amenazas**

La Matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce el desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para sus productos y servicios.. Generalmente las organizaciones usan estrategias DO, FA o DA para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO. Cuando una empresa afronta debilidades importantes, tratará de vencerlas y convertirlas en fortalezas cuando se ve enfrentada a amenazas graves luchará por evitarlas y concentrarse más en las oportunidades.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, validándose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades, como posibilidad de estrategias DO, se sugiere que se adquiera una tecnología mediante la información de una empresa conjunta con una empresa competente en este campo. Otra opción de estrategias DO señala la contratación y adiestramiento del personal que posea las habilidades técnicas necesarias.

Las estrategias FA, se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas. Esto no significa que una empresa grande deba siempre afrontar las amenazas del ambiente en forma frontal. Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable. Enfrentada a una situación como la descrita, tendrá que luchar por su supervivencia, fusionándose con otra, declarándose en quiebra, liquidándose y reduciéndose.

Los pasos para construir una matriz DOFA son los siguientes:

- 1.- Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
- 2.- Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
- 3.- Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.
- 4.- Hacer una lista de las amenazas externas claves.
- 5.- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- 6.- Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- 7.- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- 8.- Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

La parte más complicada en el desarrollo de una matriz DOFA es la comparación de los factores internos y externos claves. Dicho proceso requiere de un buen juicio y no existe una respuesta óptima.

## **Implementación de las Estrategias**

- No concluye el proceso de la dirección estratégica cuando la alta gerencia llega a un acuerdo sobre la estrategia o estrategias a seguir.
- Se requiere traducir las ideas estratégicas a la acción. La ejecución de la estrategia se puede diferenciar de la formulación en:
  - La formulación de estrategia consiste en el despliegue de fuerzas antes de la acción.
  - La implementación es la administración de dichas fuerzas antes de la acción.
  - La formulación de estrategias se enfocan hacia la efectividad.
  - La ejecución de la estrategia se encamina a lograr eficiencia.
  - Formular estrategias es ante todo un proceso intelectual.
  - La ejecución de estrategias es un proceso con orientación operativa debido a que las metas y políticas deben fijarse y los recursos asignarse en toda la organización.

## **Evaluación y Selección de las Estrategias**

La evaluación de estrategias es, en muchas organizaciones, simplemente una valoración sobre la forma en que se desempeña una empresa, ¿Han aumentado los activos de la firma? ¿Ha experimentado la organización un aumento de rentabilidad? ¿Se han incrementado las ventas? ¿Han aumentado los niveles de productividad? ¿Han subido los márgenes de utilidad, la tasa de retorno de la inversión, así como las tasas de ganancias por acción?

Ciertas empresas arguyen que su estrategia debe ser correcta en caso de que las respuestas a estos tipos de preguntas sean afirmativas. La estrategia o estrategias es posible que sean correctas; sin embargo, este tipo de razonamiento puede resultar engañoso puesto que la evaluación de estrategias debe tener un enfoque a corto y largo plazo.

**Cuadro 2: Evaluación y Selección de las estrategias**

GERENCIA	MERCADEO	FINANZAS	PRODUCCIÓN	INVEST. Y DES.
Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
Políticas	Políticas	Políticas	Políticas	Políticas
Recursos	Recursos	Recursos	Recursos	Recursos
Presupuestos	Presupuestos	Presupuestos	Presupuestos	Presupuestos
Estructura	Mercados	Capital	Control de Calidad	Instalaciones de Investigación y desarrollo
Empleados	Distribuidores	Liquidez	Instalaciones	Personal de Investigación y desarrollo
Gerentes	Clientes	Apalancamiento	Transporte	Incentivos de investigación y desarrollo
Prestaciones de Empleados	Productos	Acciones	Tecnología	Investigación y desarrollo
Sueldos/salarios	Colocación	Dividendos	Despacho	Equipo de Investigación y desarrollo
	Segmentación	Contabilidad	Control de costos	

Fuente: David (1996)

Las estrategias con frecuencia no afectan los resultados operativos a corto plazo sino, hasta que es demasiado tarde para efectuar cambios. Además de los tipos de preguntas antes mencionados, la evaluación de estrategia requiere el análisis de cuestiones más difíciles, tales como: ¿Han cambiado nuestras debilidades de fortalezas internas claves? ¿Han variado nuestras amenazas de oportunidades externas? ¿Se están logrando nuestros objetivos y metas? ¿Que acciones correctivos se requieren para mejorar nuestra posición competitiva?

Demostrar de forma concluyente que una estrategia particular resulta óptima o aún garantizan que el efecto es prácticamente imposible.

La tercera actividad que se requiere en la formulación de estrategias es la toma de decisiones. Se deben realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir. La matriz cuantitativa de planificación estratégica (CPE) es una herramienta importante en el proceso de toma de decisiones efectivas de formulación de estrategias. Al respecto David (1992), dice:

La comparación de las debilidades y fortalezas internas de una organización con las oportunidades y amenazas externas es esencial para la formulación de una estrategia. La comparación o enfrentamiento

significa realizar un parangón entre factores internos y externos con el objeto de formular estrategias factibles (p.16)

### **Ejecución de Estrategias**

Se refiere a la etapa de acción. Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, además la fijación de metas, de políticas y asignación de recursos son actividades esenciales en la ejecución exitosa de estrategias. La organización debe primero fijar metas, en áreas tales como la gerencia, el mercadeo, las finanzas, la producción, la investigación y el desarrollo. A menudo estas metas se establecen a nivel corporativo, de división y funcional. Estas deben alcanzarse en el corto plazo para la consecución de los objetivos en el largo plazo. Con relación a la fijación de políticas, éstas se requieren para estimular el trabajo hacia las metas fijadas, debido a que el logro de las mismas se basa únicamente en el trabajo intenso.

La asignación de recursos gira en función a las prioridades estratégicas en las metas expuestas. La actividad de ejecución de estrategias produce impacto en todos los gerentes y empleados de una organización.

### **Evaluación de Estrategias**

En ésta etapa es necesario realizar tres actividades fundamentales con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de una organización.

Primero, una firma debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Este análisis debe incluir varias preguntas claves: ¿Siguen siendo las debilidades internas todavía debilidades?, ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?, ¿Continuarán las amenazas externas siendo amenazas?.

En segundo lugar, se debe medir el desempeño de la organización. Los estrategias deben comparar el proceso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos

previamente establecidos. Finalmente, se deberán tomar medidas correctivas para mejorar la posición estratégica de la empresa tanto externa como internamente. Por todo lo anteriormente descrito, el proceso de gerencia estratégica se puede resumir en cinco pasos:

1. Establecer los objetivos y la misión actual.
2. Realizar investigación externa con el objeto de identificar las amenazas y oportunidades
3. Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades del entorno.
4. Fijar la misión de la firma.

## **Bases Legales**

### **Ley de Registro Público y del Notariado**

#### **TÍTULO I**

##### **DISPOSICIONES GENERALES**

###### Objeto

Artículo 1. El objeto de esta Ley es regular la organización, el funcionamiento, la administración y las competencias de los registros principales, mercantiles, públicos y de las notarías.

###### Finalidad y medios electrónicos

Artículo 2. Esta Ley tiene como finalidad garantizar la seguridad jurídica, la libertad contractual y el principio de legalidad de los actos o negocios jurídicos, bienes y derechos reales.

Para el cumplimiento de las funciones registrales y notariales, de las formalidades y solemnidades de los actos o negocios jurídicos, se aplicarán los mecanismos y la utilización de los medios electrónicos consagrados en la Ley.

###### Principios Registrales

###### Aplicación

Artículo 3. Con el fin de garantizar el fiel cumplimiento de los servicios que prestan, los registros y las notarías deberán observar en sus procedimientos los principios registrales enunciados en esta Ley.

#### Principio de rogación

Artículo 4. La presentación de un documento dará por iniciado el procedimiento registral, el cual deberá ser impulsado de oficio hasta su conclusión, siempre que haya sido debidamente admitido.

#### Principio de prioridad

Artículo 5. Todo documento que ingrese al Registro deberá inscribirse u otorgarse con prelación a cualquier otro presentado posteriormente, salvo las excepciones establecidas en esta Ley.

#### Principio de especialidad

Artículo 6. Los bienes y derechos inscritos en el Registro, deberán estar definidos y precisados respecto a su titularidad, naturaleza, contenido y limitaciones.

#### Principio de consecutividad

Artículo 7. De los asientos existentes en el Registro, relativos a un mismo bien, deberá resultar una perfecta secuencia y encadenamiento de las titularidades del dominio y de los demás derechos registrados, así como la correlación entre las inscripciones y sus modificaciones, cancelaciones y extinciones.

#### Principio de legalidad

Artículo 8. Sólo se inscribirán en el Registro los títulos que reúnan los requisitos de fondo y forma establecidos por la ley.

#### Principio de publicidad

Artículo 9. La fe pública registral protege la verosimilitud y certeza jurídica que muestran sus asientos. La información contenida en los asientos de los registros es pública y puede ser consultada por cualquier persona.

Artículo 51. El Registro Mercantil tiene por objeto:

1. La inscripción de los comerciantes individuales y sociales y demás sujetos señalados por la ley, así como la inscripción de los actos y contratos relativos a los mismos, de conformidad con la ley.

2. La inscripción de los representantes o agentes comerciales de establecimientos públicos extranjeros o sociedades mercantiles constituidas fuera del país, cuando hagan negocios en la República.

3. La legalización de los libros de los comerciantes.

4. El depósito y publicidad de los estados contables y de los informes periódicos de las firmas mercantiles.

5. La centralización y publicación de la información registral.

6. La inscripción de cualquier otro acto señalado en la ley.

#### Efectos

Artículo 52. La inscripción de un acto en el Registro Mercantil y su posterior publicación, cuando ésta es requerida, crea una presunción, que no puede ser desvirtuada, sobre el conocimiento universal del acto inscrito.

#### Comerciante individual

Artículo 53. La sola inscripción del comerciante individual, en el Registro Mercantil, permite presumir la cualidad de comerciante. Esta presunción únicamente podrá ser desvirtuada por los terceros que tengan interés, con efectos para el caso concreto.

#### Régimen funcional

Artículo 12. Los registradores o registradoras, titulares, suplentes o auxiliares, los notarios o notarias, los jefes de servicio revisor, abogados revisores, administradores y contadores que ejerzan funciones de coordinación, adscritos al Servicio Autónomo de Registros y Notarías, ocupan cargos de confianza y por lo tanto son de libre nombramiento y remoción.

#### Remuneración del personal

Artículo 13. El sistema de remuneraciones de los registradores o registradoras, notarios o notarias, y del resto de los funcionarios o funcionarias adscritos al Servicio Autónomo de Registros y Notarías, será fijado mediante Decreto, dictado por el Presidente o Presidenta de la República, de conformidad con la Ley del Estatuto de la Función Pública.

### Formación y capacitación continua

Artículo 14. El Servicio Autónomo de Registros y Notarías desarrollará un plan especial de formación para registradores o registradoras y notarios o notarias. Adicionalmente, el Ministerio del Interior y Justicia, en coordinación con el Ministerio de Educación Superior, promoverá la incorporación de la materia registral y notarial en los planes de estudios en los institutos de formación técnica y universitaria, así como la capacitación continua de los registradores o registradoras y notarios o notarias y funcionarios o funcionarias en instituciones especializadas.

Actualmente el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira se encuentra organizado en siete (07) Departamentos

### **DEPARTAMENTO DE CAJA**

FUNCIONARIA: Trina Maria Contreras Delgado

CARGO: Asistente de Oficina I

FUNCIONES: es el primer paso para registrar un documento, solicitud de copias o sellados de libros, en virtud de que debe ser pagado para hacer el asiento en el Libro de Presentaciones y así pasar el Documento al Departamento de Revisión Legal. Todo documento que se presente por ante el Registro deberá ser redactado y visado por abogado debidamente colegiado y autorizado para el libre ejercicio profesional según lo establece el Artículo 22 de la Ley de Registro Público y del Notariado (Gaceta Oficial N° 5.833 del 22 de Diciembre de 2006)

Este Departamento realiza dos cobros a los usuarios:

1) Pago al Registro Mercantil de las tasas contempladas en el artículo 86 según la Ley de Registro Público y del Notariado (Gaceta Oficial N° 5.833 del 22 de Diciembre de 2006): El Usuario una vez realizado el pago en dinero efectivo en la taquilla de caja se le emite su factura legal.

2) Pago al Fisco del Estado Táchira de los impuestos establecidos en el Artículo 10 de la Ley de Timbre Fiscal del Estado Táchira en concordancia con el Artículo 91 de la Ley de Registro Público y del Notariado (Gaceta Oficial N° 5.833

del 22 de Diciembre de 2006) : Al usuario se le emite una planilla para ser pagada en la entidad bancaria Banfoandes, la cual deberá traer al Registro para el día del otorgamiento del documento respectivo.

Este Departamento realiza además la búsqueda y reserva de nombres y denominaciones comerciales y sociales que los comerciantes coloquen a sus negocios.

### **DEPARTAMENTO DE REVISION LEGAL**

FUNCIONARIA: Abg. Anny Yarima Carrero Delgado

CARGO: Abogado I

FUNCIONES: corresponde a este Departamento la revisión de los documentos presentados para garantizar la seguridad jurídica, la libertad contractual y el principio de legalidad de los actos o negocios jurídicos, bienes y derechos reales, puesto que sólo se inscribirán en el Registro los documentos que reúnan los requisitos de fondo y de forma establecidos por la Legislación venezolana y los tratados celebrados con otros países.

### **DEPARTAMENTO DE OTORGAMIENTOS**

FUNCIONARIOS: T.S.U. Jesús Eduardo Cardoza y Marina Robales Salazar

CARGO: Asistente de Oficina I

FUNCIONES: este Departamento es el encargado de la inscripción de los documentos presentados debidamente organizados para la firma del otorgante junto con la de la Registradora Mercantil, y su posterior expedición de copias certificadas. También están encargados de los sellados de libros de los comerciantes.

Artículo 38. El Registrador o Registradora y Notario o Notaria tendrá un plazo de tres días hábiles, contados a partir de la fecha de su presentación ante la oficina de Registro o Notaría, para inscribir o autenticar los documentos o actos; exceptuando los establecidos por el artículo 28 de esta Ley.

Los documentos serán devueltos al interesado una vez que sean debidamente inscritos o autenticados. El Registrador o Registradora, Notario o Notaria hará constar los datos relativos a su inscripción o autenticación.

Cuando los otorgantes no concurrieren en la oportunidad que les corresponda, el otorgamiento quedará pospuesto para el día hábil inmediato siguiente.

Transcurridos sesenta días continuos, después de la fecha de presentación del documento, sin que haya sido otorgado por falta de comparecencia de los otorgantes, el procedimiento o el trámite efectuado será anulado y no se devolverá al interesado la cantidad pagada al Servicio Autónomo de Registros y Notarías.

### Efectos

Artículo 52. La inscripción de un acto en el Registro Mercantil y su posterior publicación, cuando ésta es requerida, crea una presunción, que no puede ser desvirtuada, sobre el conocimiento universal del acto inscrito.

### Legitimación

Artículo 60. El contenido del registro se presume exacto y válido, no obstante, la inscripción no convalida los actos y contratos nulos.

### Fe pública

Artículo 61. La declaración de inexactitud o nulidad de los asientos del Registro Mercantil, no perjudicará los derechos de terceros de buena fe adquiridos conforme a derecho.

## DEPARTAMENTO DE ESPECIES FISCALES

**FUNCIONARIO:** Frank José Zambrano Belén

**CARGO:** Depositario de Especies Fiscales

**FUNCIONES:** corresponde a este Departamento llevar una relación detallada y archivada de todas las planillas pagadas en Banfoandes por los usuarios que acuden al Registro Mercantil. Dicha relación se lleva a través de un libro para este control fiscal y además se archivan en forma ordenada las planillas, puesto que quincenalmente el Funcionario encargado debe remitir a la Dirección de Hacienda del Edo. Táchira oficio contentivo de esta relación detallada así como acompañar copia de las planillas pagadas al Fisco del Estado Táchira de los impuestos establecidos en el Artículo 10 de la Ley de Timbre Fiscal del Estado Táchira en concordancia con el Artículo 91 de la Ley de Registro Público y del Notariado (Gaceta Oficial N° 5.833 del 22 de Diciembre de 2006).

También corresponde a este Departamento el expendio (venta) de papel sellado y timbres fiscales (estampillas) utilizadas para el otorgamiento de los documentos; atribución ésta debidamente autorizada por el Ejecutivo del Estado.

## DEPARTAMENTO DE ARCHIVO

Este Departamento es llevado por el funcionario: Douglas Montezuma Mena; allí encontramos todos los documentos en original registrados formando su expediente respectivo, se trate de una firma personal (comerciante individual) o de una sociedad de comercio (compañías).

Así mismo encontramos todos los tomos ordenados por fechas, contentivos de los documentos en fotocopia de todos los documentos registrados, firmados en original por el otorgante y la Registradora Mercantil.

### Publicidad formal

Artículo 62. El Registro Mercantil es público y cualquier persona puede obtener copia simple o certificada de los asientos y documentos, así como tener acceso material e informático a los datos

## DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA

**Funcionario:** Dixón Zamora

**Cargo:** Informativo

Corresponde a este Departamento la digitalización de todos los documentos registrados y la carga inicial que se está realizando a nivel nacional en todos los Registros Mercantiles del país en virtud del proceso de automatización que se está implementando por el Servicio Autónomo de Registros y Notarias (SAREN).

## DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

**FUNCIONARIA:** Norka Beatriz Rodríguez Guerrero.

También se encuentra contratados los servicios de una Contadora Externa para llevar la contabilidad formal a través de los Libros Diario, Mayor y el de Inventarios.

**CARGO:** Asistente de Oficina I (Administradora encargada por la Registradora según Libro de Actas)

**FUNCIONES:** Llevar en forma ordenada diariamente todo lo referente a la contabilidad del Registro, como: ingresos y egresos, reflejados en las cuentas bancarias, con sus respectivos soportes, todo lo cual se lleva en libros auxiliares que luego se ponen a disposición de la Contadora Externa para que esta realice los asientos en los libros de contabilidad formal.

También es la encargada de recibir y enviar toda la correspondencia oficial; llevando el libro para tales efectos.

## DESPACHO DEL REGISTRADOR

**FUNCIONARIA:** Abg. Johanna Salomé Rodríguez Cenci

**CARGO:** Registradora Mercantil Segunda de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira. Designada mediante Resolución N° 190 del 10 de mayo de 1999.

Ley de Registro Público y del Notariado:

Registrador o Registradora titular

Artículo 15. Cada Registro está a cargo de un Registrador o Registradora titular, quien es funcionario o funcionaria del Ministerio del Interior y Justicia, adscrito o adscrita al Servicio Autónomo de Registros y Notarías y es responsable del funcionamiento de su dependencia.

La designación y remoción de los registradores o registradoras titulares y su nombramiento estará a cargo del Ministerio del Interior y Justicia mediante resolución.

Para ser Registrador o Registradora se requiere ser venezolano o venezolana, mayor de edad, abogado o abogada, con no menos de cinco años de experiencia profesional.

#### Fianza

Artículo 16. Para entrar en posesión de su cargo, el Registrador o Registradora titular deberá prestar fianza bancaria o de empresa de seguro reconocida, a favor de la República y a satisfacción del Servicio Autónomo de Registros y Notarías, cuya cantidad será fijada en el Reglamento.

#### Incompatibilidad

Artículo 17. No podrán ser registradores o registradoras:

1. Las personas sujetas a interdicción por condena penal, mediante sentencia definitivamente firme, por un lapso de cinco años, contados a partir del cumplimiento de la pena.

2. Las personas sometidas a beneficio de atraso, mientras dure el procedimiento.

3. Los fallidos hasta tanto no sean rehabilitados.

4. Los declarados civilmente responsables, mediante sentencia definitivamente firme, por actuaciones u omisiones en la actividad profesional, en

la cual se fundamenta su acreditación para ser elegible al cargo, por un lapso de cinco años, contados a partir del cumplimiento de la sanción establecida en la sentencia.

5. Quienes hayan sido declarados penal, administrativa o civilmente responsables, con ocasión de la administración de fondos de carácter público o privado, mediante sentencia definitivamente firme, por un lapso de diez años, contados a partir del cumplimiento de la pena.

6. Quienes hayan sido sujetos a auto de responsabilidad administrativa, dictado por la Contraloría General de la República, que haya quedado definitivamente firme, mientras dure el impedimento.

#### Responsabilidad y deberes

Artículo 18. El Registrador o Registradora titular responderá disciplinaria, administrativa, civil y penalmente por sus actos.

Son deberes de los registradores o registradoras titulares:

1. Admitir o rechazar los documentos que se les presenten para su registro.
2. Dirigir y vigilar el funcionamiento de la dependencia a su cargo.
3. Dar oportuna respuesta a los ciudadanos y ciudadanas.
4. Los demás deberes que la ley les imponga.

#### Prohibiciones

Artículo 19. Se prohíbe a los registradores o registradoras titulares:

1. Calificar e inscribir documentos en los cuales sean parte directa o indirectamente, así como aquéllos en los que aparezcan su cónyuge o concubino o concubina, ascendientes, descendientes o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, como interesados, presentantes, representantes o apoderados, para lo cual delegará la actuación en el Registrador o Registradora auxiliar mediante acta.

2. Redactar documentos por encargo de particulares.

3. Autorizar la inscripción de documentos cuando existan medidas cautelares o de aseguramiento de bienes, salvo que se trate de actas judiciales de remate,

efectuadas en ejecución de créditos hipotecarios o quirografarios, siendo necesario en ambos casos, que de las propias actas de remate aparezca que el crédito era legalmente exigible y que además constara en documento de fecha cierta anterior a la prohibición. En estos casos de excepción, el Registrador o Registradora efectuará la inscripción y lo participará por oficio al Juez o Jueza que hubiere dictado la prohibición de enajenar o gravar.

4. Tramitar documentos cuando no se hayan cumplido con el pago de los tributos correspondientes, salvo los exonerados del pago de tributos por la ley.

5. Calificar e inscribir documentos, escritos o cualquiera que sea la forma de que se le revista, en que el otorgante u otorgantes calumnien o injurien autoridades, corporaciones o particulares, o protesten contra leyes.

6. Inscribir documentos o escritos ilegibles.

7. Las demás establecidas en la ley.

www.bdigital.ula.ve **SUPLENTE**

Artículo 20. El o la titular del Servicio Autónomo de Registros y Notarías designará un Registrador o Registradora suplente para que sustituya a el o a la titular en las ausencias temporales cuando excedan de dos días. El Registrador o Registradora suplente deberá cumplir los mismos requisitos que se establecen para los registradores o registradoras titulares.

A los efectos de esta Ley, se entiende por falta temporal la vacancia en el cargo que exceda de dos días hábiles.

#### Registradores o Registradoras auxiliares

Artículo 21. Cada Registro podrá tener registradores o registradoras auxiliares para cumplir las funciones que le delegue el Registrador o Registradora titular, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de la presente Ley.

Los registradores o registradoras auxiliares tendrán las mismas incompatibilidades, prohibiciones, responsabilidades y obligaciones establecidas para los registradores o registradoras titulares.

### Función calificadora

Artículo 40. El Registrador o Registradora titular está facultado o facultada para ejercer la función calificadora en el sistema registral.

### Negativa registral

Artículo 41. En caso de que el Registrador o Registradora rechace o niegue la inscripción de un documento o acto, deberá hacerlo por acto motivado, en un lapso no mayor de treinta días siguientes a la presentación del mismo y notificará al interesado o interesada, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos. El o los interesados, la o las interesadas, podrán intentar, dentro de los quince días siguientes a su notificación, el recurso jerárquico ante el Servicio Autónomo de Registros y Notarías, el cual deberá decidir, mediante acto motivado, el recurso jerárquico dentro de un lapso no mayor de noventa días, confirmando la negativa o revocándola y ordenando su inscripción, si es el caso, quedando así agotada la vía administrativa. Si la Administración no se pronuncie dentro del plazo establecido se entenderá negado el recurso.

El administrado o administrada podrá acudir a la jurisdicción contencioso-administrativa para ejercer los recursos pertinentes, dentro del lapso de seis meses, contados a partir de la notificación del acto que declare sin lugar el recurso jerárquico o a partir de la fecha en que opere el silencio administrativo.

### Fundamento de la calificación

Artículo 42. Al momento de calificar los documentos, el Registrador o Registradora titular se limitará exclusivamente a lo que se desprenda del título y a la información que conste en el Registro, y sus resoluciones no prejuzgarán sobre la validez del título ni de las obligaciones que contenga.

### Efecto registral

Artículo 43. La inscripción no convalida los actos o negocios jurídicos inscritos que sean nulos o anulables conforme a la ley. Sin embargo, los asientos registrales en que consten esos actos o negocios jurídicos solamente podrán ser anulados por sentencia definitivamente firme.

### Potestades de control

Artículo 56. Corresponde al Registrador o Registradora Mercantil vigilar el cumplimiento de los requisitos legales establecidos para la constitución y funcionamiento de las compañías anónimas y de las sociedades de responsabilidad limitada, de conformidad con el Parágrafo Único del artículo 200 del Código de Comercio. A tal efecto, el Registrador o Registradora Mercantil deberá cumplir, entre otras, las siguientes obligaciones:

1. Rechazar la inscripción de las sociedades con capital insuficiente, aplicando criterios de razonabilidad relacionados con el objeto social.

2. Asegurar que los aportes en especie tengan el valor declarado en el documento de constitución, en los aumentos de capital, en las fusiones o en cualquier otro acto que implique cesión o aporte de bienes o derechos, a cuyo efecto se acompañará un avalúo realizado por un o una perito independiente colegiado o colegiada.

3. Exigir la indicación de la dirección en donde tenga su asiento la sociedad, el cual se considerará su domicilio a todos los efectos legales.

4. Homologar o rechazar el término de duración de la sociedad, respetando la manifestación de voluntad de los socios o socias, a menos que la duración sea estimada excesiva.

5. Registrar la decisión de reactivación de la sociedad después de haber expirado su término.

6. Inscribir los actos de la sociedad disuelta que se encuentre en estado de liquidación.

## **PERSONAL OBRERO**

**FUNCIONARIA:** Nerba Yaquelin Rojas Alvarez

**CARGO:** Aseadora

**FUNCIONES:** realizar las labores de aseo y limpieza de la sede donde funciona el Registro Mercantil.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA PROPUESTA

#### Tipo de Investigación

De acuerdo al problema planteado, la investigación se realizó bajo la perspectiva cuantitativa. Según lo expresado por Hurtado y Toro (2002), Es "...la investigación que predominantemente, tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos, cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística" (p.41). Estuvo enmarcada bajo la modalidad de una investigación de campo, como se señala en el Manual de Trabajo de Grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005), donde se establece que es "...el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza o predecir su ocurrencia haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación..."(p.14).

#### Diseño de la Investigación

La investigación planteada, fue enmarcada dentro de un estudio de carácter descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible, el cual según Cerda (2000), plantea que constituye un: "...conjunto de elementos o partes interrelacionadas en una estructura diseñada para lograr objetivos..." (p.11). por lo que, es necesario considerar que los estudios de carácter descriptivo miden de manera independiente los conceptos o variables dentro de una investigación, permitiendo integrar las mediciones de las variables, lo cual orienta a internalizar el fenómeno de interés así como la relación de las variables medidas.

La investigación descriptiva, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que se buscan responder

(Dankhe, 1986). En este sentido, la descripción puede ser más o menos profunda de acuerdo con la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito, por lo que los estudios de carácter descriptivo pueden ofrecer la posibilidad de predicciones.

La investigación, se apoyó dentro de un Estudio de Campo, en este sentido, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005), plantea: “Análisis sistemático de problemas, con el propósito de describirlos y por ende explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y predecir su ocurrencia” (p. 13). De allí, la importancia de destacar que los datos, fueron tomados directamente de la realidad. Por lo que la investigación se enmarcó, dentro de un estudio de carácter descriptivo y de campo.

### **Fases de la Investigación**

**Fase I: Diagnóstico:** El diagnóstico, se realizó a través de un instrumento el cual, se aplicó al personal que labora en el Registro Mercantil, lo cual permitió conocer la situación actual del problema, relacionada con la capacitación del recurso humano. De allí, que fue importante tomar en consideración:

- Identificación de aspectos relevantes.
- Determinación de la veracidad, frecuencia de observaciones que deberá realizar la investigadora.
- Aplicación del Instrumento y recolección de datos.
- Análisis de los datos obtenidos.

**Fase II. Factibilidad:** El estudio se ejecutó tomando en consideración el análisis de los aspectos humanos, financieros y materiales que orienten hacia la implementación de la propuesta.

**Fase III. Diseño:** Con los datos obtenidos del diagnóstico y el estudio de factibilidad se procedió a plantear un programa de adiestramiento de acuerdo a las necesidades del personal que labora en el Registro Mercantil.

## **Población y Muestra**

La población según Tamayo y Tamayo (1995), es: ...la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación (p.92).

Desde este enfoque, es importante considerar que la muestra representa el grupo de sujetos seleccionados con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual se están tomando” (Tamayo y Tamayo, p.44). De allí, la importancia de considerar que la muestra estuvo conformada por 10 empleados pertenecientes al Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira, distribuidos en las diferentes áreas de la empresa objeto del presente estudio.

A tal efecto se aplicó un estudio censal, el cual, consistió en tomar los datos de toda población objeto de estudio. Apoyándose en Zarcovich (1995), quien lo señala como aquel que:

“...supone la obtención de datos de todas las unidades del universo acerca de las cuestiones que constituyen el objeto del curso, de esta manera los datos se recogen entre muestra de unidades que representan el universo dado, porque la población es pequeña” (p.90).

De allí que por tener el investigador acceso al total de la población la muestra es considerado de tipo exhaustiva o censal.

## **Sistema de Variables**

1. Variable Dependiente: Usuarios del Programa. Los usuarios del programa de adiestramiento, están representados por el personal que labora el Registro Mercantil.

2. Variable Independiente: Programa de adiestramiento. Viabilidad para la aplicación de estrategias de adiestramiento que permita el mejoramiento del desempeño laboral del personal del Registro Mercantil a través de estrategias motivacionales orientadas hacia el rendimiento laboral.

3. Variable Interviniente: Políticas empresariales y planificación. Las políticas empresariales hacen referencia a la disponibilidad de la organización en cuanto a la aplicabilidad del programa propuesto para generar adiestramiento en el personal que presta servicios en la organización objeto de estudio.

### **Estudio Piloto**

La prueba piloto se ejecutó en una organización con similares características al área de estudio en donde se aplicaron cinco instrumentos a igual número de empleados para que los mismos procedieran a responder. Posteriormente esta información recolectada fue sometida a un índice de confiabilidad interno.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

**Cuadro N° 3 Operacionalización de las Variables**

Variable	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Ítems
Diagnosticar las políticas que se aplican en el Registro Mercantil, en cuanto a la capacitación del personal que labora en la organización.	Políticas que se aplican en el Registro Mercantil	- Políticas	Cuestionario	1,2
Determinar las fortalezas y oportunidades, que intervienen dentro del sistema organizacional del Registro Mercantil.	Fortalezas y oportunidades, que intervienen dentro del sistema organizacional del Registro Mercantil.	- Fortalezas - Oportunidades		3,4 5,6
Detectar las debilidades y amenazas dentro del sistema organizativo del Registro Mercantil	Debilidades y amenazas dentro del sistema organizativo del Registro Mercantil	- Debilidades - Amenazas		7,8 9,10
Establecer un programa de adiestramiento de acuerdo a las necesidades del personal que labora en el contexto objeto de estudio	Programa de adiestramiento de acuerdo a las necesidades del personal que labora en el contexto objeto de estudio	- Adiestramiento		11,12,13

Fuente: Rodríguez (2008).

## Validez y Confiabilidad del Instrumento

### Validez

Todo instrumento de investigación que busca recabar información debe tener antes de ser aplicado validez. Para Hernández (1998) “La validez es la eficacia con que un instrumento mide lo que pretende” (p.193). Tomando en consideración, este fundamento, el instrumento fue sometido a la validez de contenido, para ello se empleó el criterio de expertos, es decir, se seleccionaron tres (3) Especialistas en Capacitación Gerencial quienes analizaron cada ítem tomando en consideración su adecuación con los objetivos, dificultad aparente y claridad constitutiva.

### Confiabilidad del Instrumento

Una vez validado el instrumento, se procedió a aplicar una prueba piloto, que consistió en administrar el instrumento a un grupo de cinco (5) sujetos no pertenecientes a la muestra de estudio pero con las mismas características de éstos, con el propósito de determinar si los ítems son comprensibles, tiempo en responderlo, interés, dudas y opiniones respecto a la extensión del cuestionario.

Posteriormente, se procedió a estimar la confiabilidad, que consiste según Namakforosh (1993), en el grado en el cual una medición ofrece resultados consistentes; ésta se determinó bajo el procedimiento estadístico de Alfa de Cronbach, pues es recomendado por Ruiz (1998) para pruebas de escalamiento según formato Likert, bajo la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \times \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Donde:

N = Número de ítems

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

$St^2$  = Varianza total del instrumento

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad

Para calcular el coeficiente de confiabilidad se procedió de la siguiente manera: (a) aplicación de la prueba piloto; (b) codificación de las alternativas de respuestas; (c) transcripción de las respuestas en una matriz de tabulación de doble entrada con el apoyo de hoja electrónica de cálculo; (d) cálculo del coeficiente de correlación y; (e) interpretación de los valores tomando en cuenta la escala sugerida por Ruiz (1998).

<b>Rango</b>	<b>Magnitud</b>
0,81 – 1,00	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Moderada
0,21 – 0,40	Baja
0,01 – 0,20	Muy baja

Una vez aplicada la fórmula se obtuvo el resultado de 0,85 el cual es considerado de magnitud muy alta.

### **Instrumento para la Recolección de Datos**

Para la recolección de la información se empleó como técnica la encuesta, bajo la modalidad de cuestionario. Esta técnica permite según Arias (1999), obtener información de la población investigada facilitando la cuantificación de las variables estudiadas.

El cuestionario está estructurado en dos partes; la primera de ellas, solicita información, sobre algunos datos personales y profesionales y en la segunda fase, se plantearon situaciones específicas respecto a la capacitación que presenta, el personal que labora en el Registro Mercantil.

El instrumento, estuvo conformado por 13 preguntas de alternativas múltiples, de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca, Nunca. Tomando en consideración la escala de Likert, la cual según Hernández, y otros (1998), plantean que: "...las preguntas cerradas contienen categorías o

alternativas de respuesta que han sido delimitadas, presentan a los sujetos las posibilidades de respuesta y ellos deben suscribirse a ellos” (p. 177).

### **Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Respecto a la técnica para el procesamiento y análisis de datos se procedió a elaborar una matriz de doble entrada en la cual se reflejaron las frecuencias y porcentajes producto de la tabulación de los datos que resultaron de la encuesta que se aplicó a la población en estudio, en este caso los 10 empleados correspondientes al Registro Mercantil objeto de estudio.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

El presente Análisis de Resultados se elaboró tomando en consideración las respuestas emitidas por el personal encuestado. Destacando en este sentido, que se reflejó el producto obtenido en cuadros en donde se indicaron las alternativas de respuesta con sus respectivas frecuencias y porcentajes, para proceder al análisis e interpretación de los mismos y en donde la investigadora refleja su conclusión frente a la respuesta generada por los respondientes.

Bajo este contexto la investigación permitió abordar estrategias de Capacitación del Recurso Humano que labora en el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira, tomando en consideración la medición de las variables en forma independiente, en donde se recolectaron, registraron y analizaron los datos que a continuación se exponen.

**Cuadro 4:**

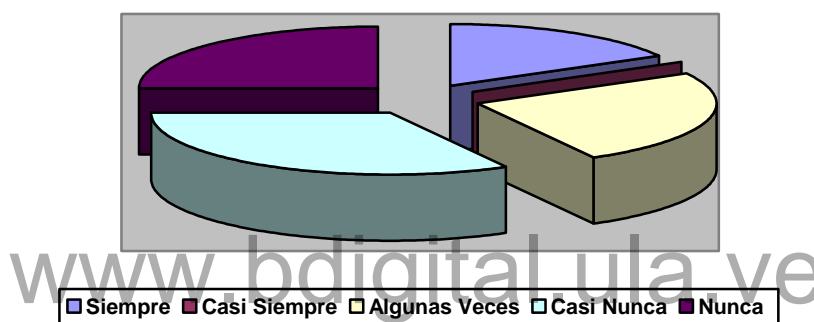
**MATRIZ GENERAL DE DATOS**

Ítems	Alternativas de Respuesta											
	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		ALGUNAS VECES		CASI NUNCA		NUNCA		TOTAL	
	F (x)	%	F (x)	%	F (x)	%	F (x)	%	F (x)	%	F (x)	%
1	00	00.00	03	30.00	04	40.00	03	30.00	00	00.00	10	100.00
2	08	80.00	02	20.00	00	00.00	00	00.00	00	00.00	10	100.00
3	02	20.00	02	20.00	06	60.00	00	00.00	00	00.00	10	100.00
4	00	00.00	00	00.00	04	40.00	06	60.00	00	00.00	10	100.00
5	00	00.00	00	00.00	04	40.00	06	60.00	00	00.00	10	100.00
6	01	10.00	02	20.00	07	70.00	00	00.00	00	00.00	10	100.00
7	08	80.00	02	20.00	00	00.00	00	00.00	00	00.00	10	100.00
8	10	100.00	00	00.00	00	00.00	00	00.00	00	00.00	10	100.00
9	06	60.00	04	40.00	00	00.00	00	00.00	00	00.00	10	100.00
10	10	100.00	00	00.00	01	00.00	00	00.00	00	00.00	10	100.00
11	00	00.00	00	00.00	00	00.00	08	80.00	02	20.00	10	100.00
12	00	00.00	00	00.00	00	00.00	08	80.00	02	20.00	10	100.00
13	02	20.00	07	70.00	01	10.00	00	00.00	00	00.00	10	100.00

**Cuadro 5: Ítem 1:** ¿Usted considera que el registro mercantil utiliza estrategias corporativas en relación al recurso humano?

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	f(x)	%
<b>Siempre</b>	00	00.00
<b>Casi Siempre</b>	03	30.00
<b>Algunas Veces</b>	04	40.00
<b>Casi Nunca</b>	03	30.00
<b>Nunca</b>	00	00.00
<b>TOTAL</b>	10	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira



Gráfi

co 1: Estrategias Corporativas **Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira

Luego de aplicar el instrumento se ha obtenido un resultado en el cual el 40.00 % de los trabajadores del registro mercantil, consideran que algunas veces la empresa emplea estrategias corporativas en relación al recurso humano en tanto que un 30.00 % coincide en que casi nunca y nunca son utilizadas dichas estrategias. Desde esta perspectiva, para la organización, la implementación de estrategias corporativas responde a las actividades específicas de acuerdo a los cargos y a la interacción que entre sí tienen los mismos. Cada gerente es el responsable del organismo o línea específica de acuerdo a su área, respondiendo así por el recurso humano puesto a su disposición en cada una de las áreas, bien sea de atención al cliente, finanzas, producción, control, administración entre otras. El empleo de dichas estrategias es ventajoso para el registro mercantil porque canaliza el desarrollo tanto de la ubicación del recurso humano como del desempeño específico del mismo al tomar en consideración la capacitación.

**Cuadro 6: Ítem 2:** ¿Considera Usted importante dentro de la organización la adquisición de conocimientos orientados hacia la eficiencia y productividad de la misma?

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	f(x)	%
<b>Siempre</b>	08	80.00
<b>Casi Siempre</b>	02	20.00
<b>Algunas Veces</b>	00	00.00
<b>Casi Nunca</b>	00	00.00
<b>Nunca</b>	00	00.00
<b>TOTAL</b>	10	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira

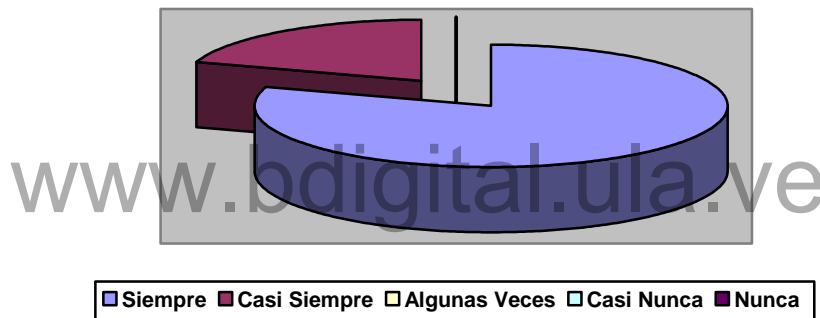


Gráfico 2: Adquisición de Conocimientos. **Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira

El resultado de esta pregunta ha arrojado una respuesta en la cual el 80.00% de los trabajadores expresa que siempre considera importante dentro de la organización la adquisición de conocimientos orientados hacia la eficiencia y productividad de la misma mientras que un 20.00 % opina que es considerada casi siempre. Es importante para la empresa la adquisición de conocimientos por parte del talento humano puesto que incrementar la eficiencia y la productividad otorga una imagen de credibilidad en la calidad de los productos finales y en la existencia de habilidades y conocimientos técnicos, y un mejor posicionamiento en el mercado.

**Cuadro N°.7: Item 3:** ¿Existe dentro de la organización un proceso de formación y capacitación adaptado a la realidad del sistema productivo?

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	f(x)	%
<b>Siempre</b>	02	20.00
<b>Casi Siempre</b>	02	20.00
<b>Algunas Veces</b>	06	60.00
<b>Casi Nunca</b>	00	00.00
<b>Nunca</b>	00	00.00
<b>TOTAL</b>	10	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira

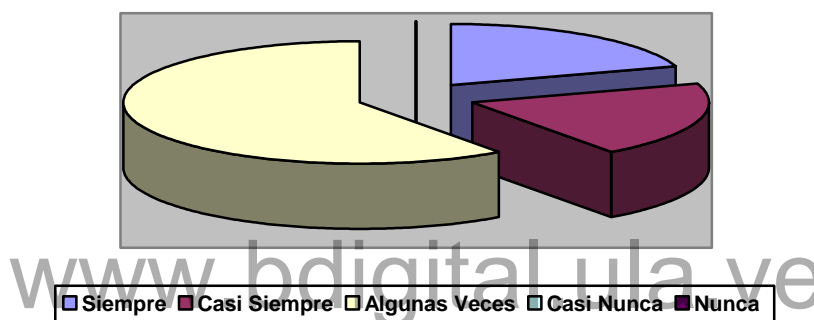


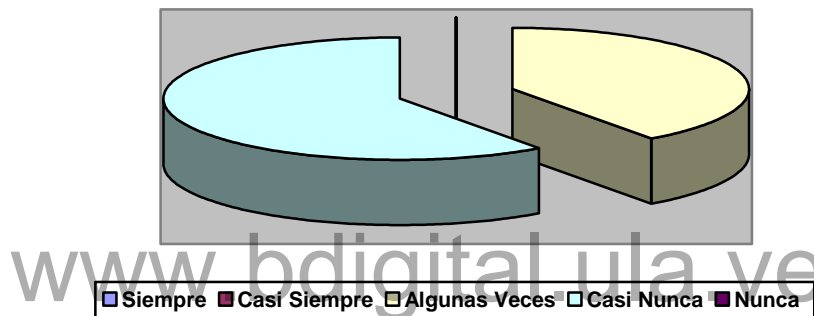
Gráfico 3: Formación y Capacitación. **Fuente** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira

En relación a esta pregunta el 60.00 % de los trabajadores opinan que algunas veces existe dentro de la organización un proceso de formación y capacitación adaptado a la realidad del sistema productivo, en tanto que el 20.00% cree que casi siempre existen. Así, la existencia de procesos de formación y capacitación adaptados a la realidad del sistema productivo permite que se actualice en cuanto a técnica, instrumentos y equipos para mantener y/o incrementar sus productos finales.

**Cuadro N°. 8: Ítem 4: ¿El registro mercantil toma en consideración la capacitación para la gestión administrativa?**

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	f(x)	%
<b>Siempre</b>	00	00.00
<b>Casi Siempre</b>	00	00.00
<b>Algunas Veces</b>	04	40.00
<b>Casi Nunca</b>	06	60.00
<b>Nunca</b>	00	00.00
<b>TOTAL</b>	10	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira



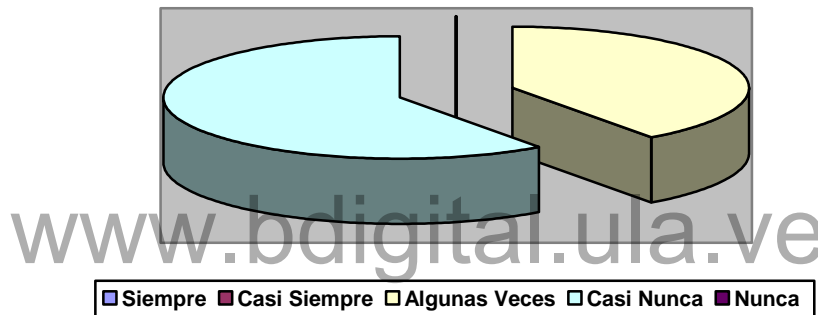
**Gráfico 4: Capacitación. Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira

Las respuestas obtenidas en este ítem en relación a si la empresa toma en consideración la capacitación para la gestión administrativa un 60.00 % opina que casi nunca y el 40.00 % manifiesta algunas veces. Al considerar la capacitación para la gestión administrativa como un proceso sistemático y sistémico conlleva a que la organización mantenga un recurso humano actualizado, motivado y proactivo que labora en sus cargos respectivos con resultados de producción altos e implica el aprendizaje no sólo de conocimientos duros relacionados con sus cargos, sino a la vez desarrollar habilidades y actitudes que apoyen el liderazgo.

**Cuadro N°. 9: Item 5: ¿La Gerencia de la empresa aplica la retroalimentación para la toma de decisiones?**

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	f(x)	%
<b>Siempre</b>	00	00.00
<b>Casi Siempre</b>	00	00.00
<b>Algunas Veces</b>	04	40.00
<b>Casi Nunca</b>	06	60.00
<b>Nunca</b>	00	00.00
<b>TOTAL</b>	10	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira



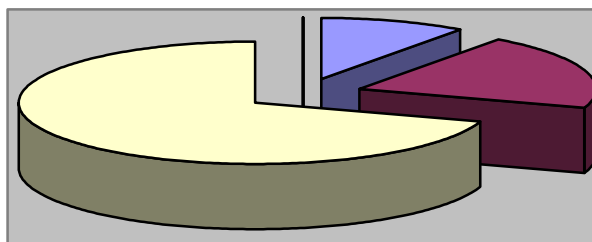
**Gráfico 5: Retroalimentación. Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira

Las respuestas arrojadas en relación a la aplicación de la retroalimentación para la toma de decisiones por parte de los trabajadores de la empresa el 60.00 % manifestó que casi nunca es aplicada la misma, un 28.57% opinó que casi siempre mientras que un 40.00 % considera que algunas veces es aplicada. Este resultado permite observar que la organización posee un nivel alto de carencia casi total de retroalimentación para la toma de decisiones, puesto que es conveniente para la empresa no sólo la captación del capital humano que requiere para el logro real de sus metas, sino la estimulación por medio de la retroalimentación del recurso humano para permitirle decidir en niveles en los cuales ciertas resoluciones no sean tomadas únicamente por la gerencia por no ser preciso.

**Cuadro 10: Item 6:** ¿El registro mercantil evalúa los procedimientos acordes al desempeño del personal?

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	f(x)	%
<b>Siempre</b>	01	10.00
<b>Casi Siempre</b>	02	20.00
<b>Algunas Veces</b>	07	70.00
<b>Casi Nunca</b>	00	00.00
<b>Nunca</b>	00	00.00
<b>TOTAL</b>	10	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira



■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Algunas Veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

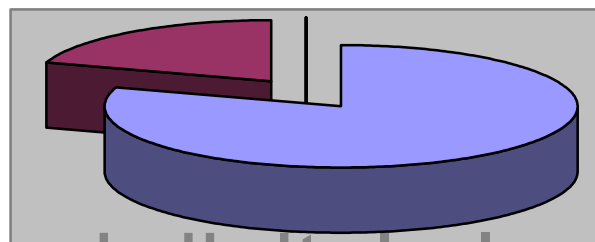
Gráfico 6: Procedimientos. **Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira

Se ha obtenido como resultado en cuanto a la evaluación de los procedimientos acordes al desempeño del personal por parte de la empresa que un 70.00 % ha respondido que se realiza algunas veces, un 20.00 % expuso que casi siempre y un 10.00 % opina que siempre. La evaluación acorde al desempeño del personal aporta un análisis y una cuantificación del valor que el personal tiene para la empresa, pues al ser un proceso continuo abarca las actividades de cada individuo en un período de tiempo determinado, la misma, afecta a toda la organización porque cada individuo forma parte de un equipo departamental y forma parte de la historia productiva de la empresa en cada una de sus áreas.

**Cuadro 11: Item 7: ¿Es importante la preparación y actualización para el desarrollo de la tecnología de punta?**

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	f(x)	%
<b>Siempre</b>	08	80.00
<b>Casi Siempre</b>	02	20.00
<b>Algunas Veces</b>	00	00.00
<b>Casi Nunca</b>	00	00.00
<b>Nunca</b>	00	00.00
<b>TOTAL</b>	10	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira



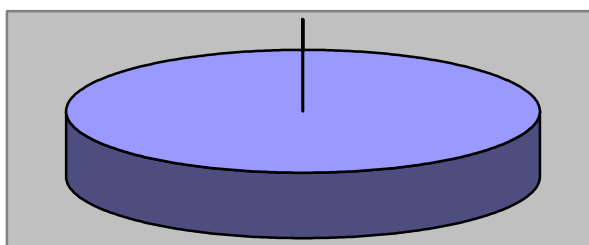
**Gráfico 7: Tecnología de Punta. Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira

En relación a la importancia que tiene para los trabajadores del registro mercantil, la preparación y actualización para el desarrollo de la tecnología de punta el resultado obtenido es que el 80% coincide con siempre es importante y 20.00% que casi siempre. Ello es importante para la organización porque le permite obtener una tecnología de punta para una mayor calidad del trabajo y una mayor productividad de los mismos. Al estar preparado y actualizado el capital humano para el manejo de las últimas tecnologías existentes en el mercado la relación inversión – beneficio es cien por ciento productiva puesto que la organización, obtiene lo último en tecnología actualizada y a la vez mantiene al día a quienes manejan la misma renovándoles sus conocimientos respecto a su área específica de desempeño.

**Cuadro 12: Ítem 8:** ¿Considera Usted que dentro de la organización debe existir un staff de facilitadores que conduzcan hacia la preparación continua del personal que lo requiera?

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	f(x)	%
<b>Siempre</b>	10	100.00
<b>Casi Siempre</b>	00	00.00
<b>Algunas Veces</b>	00	00.00
<b>Casi Nunca</b>	00	00.00
<b>Nunca</b>	00	00.00
<b>TOTAL</b>	10	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira



■ Siempre ■ Casi Siempre □ Algunas Veces □ Casi Nunca ■ Nunca

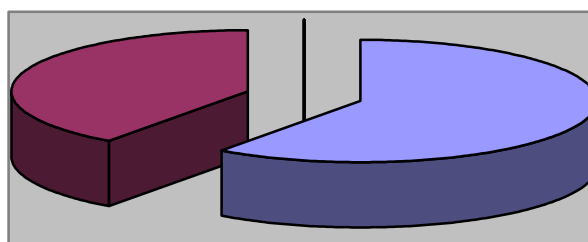
**Gráfico 8:** Staff de Facilitadores. **Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira

El resultado en relación a este ítem es que el 100% de los trabajadores considera que debe existir dentro del registro mercantil, un staff de facilitadores que conduzca hacia la preparación continua del personal que así lo requiera. Para la empresa, este staff de facilitadores que se dediquen permanentemente a la función de preparación continua, equivale a aportar un apoyo constante para el desarrollo periódico del recurso humano permitiendo que la organización no caiga en la obsolescencia y sea capaz de competir en el mercado con sus concurrentes del mismo ramo, a la vez, la motivación del recurso humano se mantiene constante. En virtud de la implementación de este desarrollo, a la empresa le es posible conseguir importantes economías mediante la reducción de niveles de estructuras pues el autocontrol o autodirección gradualmente se manifiesta.

**Cuadro 13: Ítem 9:** ¿Si la empresa le brindara la oportunidad de prepararse para ser más productivo estaría dispuesto?

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	f(x)	%
<b>Siempre</b>	06	60.00
<b>Casi Siempre</b>	04	40.00
<b>Algunas Veces</b>	00	00.00
<b>Casi Nunca</b>	00	00.00
<b>Nunca</b>	00	00.00
<b>TOTAL</b>	10	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira



■ Siempre ■ Casi Siempre □ Algunas Veces □ Casi Nunca ■ Nunca

Gráfico 9: Preparación para la productividad. **Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira

Con respecto a esta respuesta, el 60.00 % de los trabajadores coincide en que siempre estarían dispuestos a aprovechar para ser más productivos la oportunidad que les brinda la empresa, en tanto que el 40.00 % ha expresado que casi siempre estaría dispuesto. Para la organización como para el personal la oportunidad de convertirse en individuos más productivos es un elemento que está directamente asociado con la promoción a niveles superiores dentro de la organización, esto constituye una de las mayores motivaciones para el capital humano, pues el hecho de la promoción implica simultáneamente un reconocimiento por la labor bien realizada aumentando así la autoestima, lo cual redonda directamente en la rentabilidad del contexto objeto de estudio.

**Cuadro 14: Item 10:** ¿Considera importante que la organización establezca algunos mecanismos que orienten hacia la flexibilidad del horario de trabajo que permita la ejecución de cursos de capacitación?

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	f(x)	%
<b>Siempre</b>	10	100.00
<b>Casi Siempre</b>	00	00.00
<b>Algunas Veces</b>	00	00.00
<b>Casi Nunca</b>	00	00.00
<b>Nunca</b>	00	00.00
<b>TOTAL</b>	10	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira

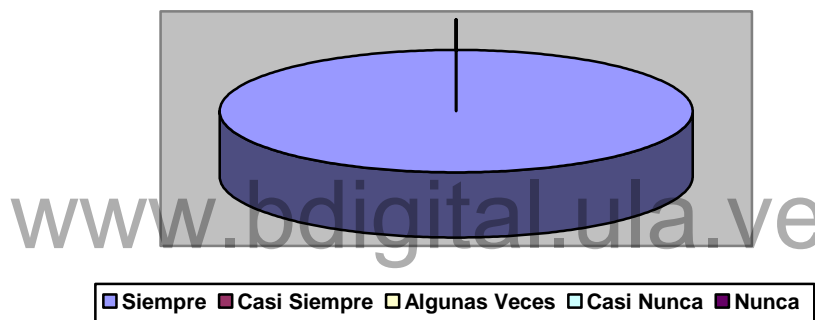


Gráfico 10: Flexibilidad de Horario. **Fuente** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira

El resultado obtenido en relación a si considera que la empresa establezca mecanismos orientados a la flexibilización de los horarios para el personal que permitan la ejecución de cursos de capacitación el 100.00 % coincide que siempre. Tanto el personal de la organización como la misma se benefician cuando la ejecución de programas de capacitación se efectúa en un horario favorable para ambos, tanto en el sentido de capacitación dura como en la capacitación sensible puesto que ello permite un aumento en la integración e identificación con la organización, y en este sentido, el sentido de pertenencia a la misma aumenta y se tiende a caminar al unísono con la cultura organizacional.

**Cuadro 15: Item 11:** ¿En el registro mercantil, se aplican procesos de transferencia de Tecnología con regularidad de acuerdo a la capacitación del personal?

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	f(x)	%
<b>Siempre</b>	00	00.00
<b>Casi Siempre</b>	00	00.00
<b>Algunas Veces</b>	00	00.00
<b>Casi Nunca</b>	08	80.00
<b>Nunca</b>	02	20.00
<b>TOTAL</b>	10	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira

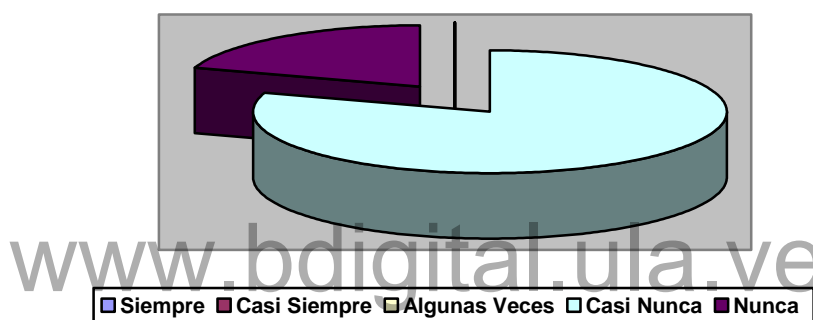


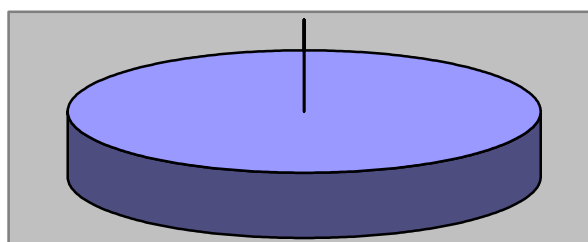
Gráfico 11: Transferencia de Tecnología. **Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira

Luego de concluir con esta pregunta referida a si se considera que en la empresa se aplica transferencia de tecnología con regularidad de acuerdo a la capacitación del personal, un 80.00 % ha respondido que casi nunca y el 20.00 % considera que nunca. Para la empresa es importante la aplicación de transferencia de tecnología con regularidad, sin embargo, cuando se refiere al aspecto técnico manual específico esta transferencia puede darse cuando la organización considere que es preciso una adaptación de nueva maquinaria tecnológica, sin embargo, si se refiere a empleados y directivos que requieren para el desempeño de las actividades de cada uno de sus cargos el empleo de nuevas tecnologías de información, en este sentido, la transferencia de tecnología sería aplicada con una mayor frecuencia que cuando se trata del personal obrero.

**Cuadro 16: Item 12:** ¿Considera Ud. que la comunicación como medio de dirección es importante para alcanzar los objetivos?

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	f(x)	%
<b>Siempre</b>	10	100.00
<b>Casi Siempre</b>	00	00.00
<b>Algunas Veces</b>	00	00.00
<b>Casi Nunca</b>	00	00.00
<b>Nunca</b>	00	00.00
<b>TOTAL</b>	10	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira



■ Siempre ■ Casi Siempre □ Algunas Veces □ Casi Nunca ■ Nunca

Gráfico 12: Comunicación. **Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira

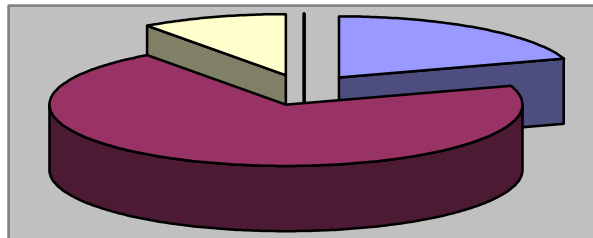
El resultado obtenido en este ítem arroja que el 100% de los trabajadores señala que la comunicación como medio de dirección es importante para alcanzar los objetivos. Esto es un enorme beneficio para la empresa, porque para gerenciar, la empresa en cada uno de sus departamentos todas las personas que los conforman necesariamente deben tener una comunicación clara, continua y fluida tanto interna como externamente redundando en el resultado del logro de los objetivos trazados en un tiempo específico. Cuando la comunicación existe es más fácil detectar cualquier obstáculo dentro de los procesos y por consiguiente en cada tarea produciendo así una mayor velocidad para solucionarlos.

**Cuadro 17: Item 13:** Estaría dispuesto a realizar cursos de capacitación y adiestramiento fuera de su horario de trabajo?

ALTERNATIVA DE RESPUESTA	f(x)	%
<b>Siempre</b>	02	20.00

<b>Casi Siempre</b>	07	70.00
<b>Algunas Veces</b>	01	10.00
<b>Casi Nunca</b>	00	00.00
<b>Nunca</b>	00	00.00
<b>TOTAL</b>	10	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira



■ Siempre ■ Casi Siempre ■ Algunas Veces ■ Casi Nunca ■ Nunca

Gráfico 13: Capacitación y Adiestramiento. **Fuente:** Encuesta aplicada a los trabajadores del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira

El resultado obtenido en este ítem relacionado con que si estaría dispuesto a realizar cursos de capacitación y adiestramiento fuera de su horario de trabajo, las respuestas fueron las siguientes: 70.00 % respondió casi siempre, el 20.00 % expresó que siempre y un 10.00 % opina algunas veces. Para la organización la realización de cursos de capacitación y adiestramiento es más beneficiosa en el horario de trabajo porque ello no redunda en el costo de inversión de los mismos. A menos que indefectiblemente los cursos sean impartidos en otro lugar de la ciudad o fuera de la misma los costos de inversión aumentarían.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones:

El Registro Mercantil, algunas veces utiliza estrategias corporativas en relación con el capital humano, por lo que, considera que hoy día es esencial para la supervivencia y permanencia de la organización, el empleo de estrategias corporativas dinámicas que permitan un mercado competitivo y cambiante que mantengan motivadas a las personas, y orienten a planificar el desarrollo en las distintas áreas del capital humano para cubrir necesidades tanto empresariales como humanas. Por ello, el talento humano constituye una parte vital del sistema empresarial y amerita de un sistema de estrategias que incluyan actividades de capacitación considerando planear, promover, ejecutar y evaluar, esto, en virtud del desarrollo y crecimiento del recurso humano y del mejoramiento de los procesos empresariales de acuerdo a los continuos cambios en los mercados, cuya finalidad es obtener un incremento en la eficiencia, efectividad y productividad.

La empresa considera que los procesos de formación y capacitación pueden adaptarse a la realidad de los cambios permanentes del entorno que inciden en la organización aportando una actualización al capital humano; estos procesos influyen directamente en las relaciones interpersonales, en el desempeño del recurso humano, en la productividad y en la imagen corporativa de las empresas. Las estrategias corporativas dirigidas al desarrollo del capital humano permiten satisfacer la necesidad natural de que este se sienta útil y productivo dentro de la organización aumentando, de esta forma, la motivación de logro. Dicha utilidad puede incluir: la utilidad de pertenecer a un lugar, aumentando el sentido de pertenencia empresarial; la utilidad de tiempo, incrementando la mejora en los tiempos de desarrollo de las tareas; la utilidad de información, permitiendo adicionar respuestas en tiempo real para una oportuna y asertiva toma de

decisiones; la utilidad de imagen, contemplando el valor emocional que el recurso humano otorga a la empresa aumentando el prestigio y el orgullo de pertenecer a la misma; la utilidad de posesión, implica la sinergia y la empatía que genera el talento humano hacia la empresa; y, la utilidad de producción, suma total de las anteriores, conlleva a generar mejores niveles de producción y calidad en la organización.

La organización en algunas oportunidades aplica la retroalimentación en el nivel de obreros y algunos empleados. Sin embargo, reconoce que el logro de los objetivos empresariales hace partícipe la aplicación de la retroalimentación para incrementar el porcentaje cumplido de los mismos, puesto que la retroalimentación, guarda relación con las aspiraciones personales y profesionales del capital humano aportando una mejora evaluable de las actividades empresariales para controlar una buena producción y tomar oportunas decisiones. Por tanto, considera, que en el contexto de la producción, la retroalimentación es una herramienta que debería ser considerada como una práctica orientada hacia la productividad y la calidad, teniendo en cuenta que también se dirige hacia la evaluación del desempeño del capital humano y hacia un manejo eficiente de las nuevas tecnologías maximizando la inversión costo - beneficio.

El Registro Mercantil, está conciente de la importancia que implica la preparación continua del capital humano, sin embargo, dentro del área de recursos humanos no existe un staff de facilitadores que brinde consultoría y servicios que conduzcan a la preparación del personal brindándole oportunidades de incrementar su productividad en general. Las políticas y procedimientos son contratados externamente a través de un outsourcing, cuyo objetivo principal para la empresa es la reducción de gastos directos basados en la subcontratación de servicios externos que no afectan la actividad principal de la organización, de acuerdo a un previo aval de la presidencia para su ejecución dentro de horarios laborales flexibles que permitan la aplicación de procesos de capacitación y adiestramiento que conlleven al desarrollo de habilidades creativas en pro del

desarrollo empresarial y su posicionamiento en el mercado. Sin embargo, la contratación externa se realiza de manera eventual y no continua.

### **Recomendaciones:**

El Registro Mercantil, algunas veces utiliza estrategias corporativas dinámicas relacionadas con el capital humano, por tanto se recomienda considerar la planificación estratégica en el área de recursos humanos con el fin de establecer directrices por medio de un sistema de estrategias destinadas a lograr una motivación hacia la eficiencia laboral, puesto que el talento humano forma parte vital del sistema empresarial y requiere de un sistema de estrategias que incluyan la planeación de actividades de capacitación que promuevan el desarrollo y crecimiento de las personas, y, en consecuencia, el mejoramiento de los procesos empresariales de acuerdo a los constantes cambios.

La motivación en las personas genera comportamientos tanto dentro de la empresa como fuera de la misma, y a su vez, estos producen efectos satisfactorios o indeseables; dicha motivación obedece a leyes como el efecto, en donde se tiende a repetir un comportamiento que produce un resultado deseable. El estímulo, en tanto que si se produce una satisfacción tiende a repetirse un comportamiento deseable; la intensidad de prácticas y entrenamientos determina la efectividad de la motivación; para que la frecuencia de los procesos de capacitación tiendan a reforzar un comportamiento satisfactorio; la continuidad como tiempo entre cada capacitación, al no haber continuidad se tiende a olvidar; y, el descongelamiento, cambiando viejos paradigmas y preparando al capital humano para el constante cambio.

Desarrollar el diseño de perfiles de necesidades de capacitación, para las áreas de gerencia y de recursos humanos para diagnosticar de manera integral las necesidades que se suscitan en dichas áreas, permitiendo que el proceso de capacitación se convierta en un vehículo para el mantenimiento constante del capital humano, y en consecuencia, para la mejora continua del activo más importante dentro de la empresa, incrementando así su motivación, autoestima,

energía creativa para optimizar los procesos, sensación de utilidad y aporte positivo, desarrollo de habilidades de comunicación, claridad y conocimiento de los objetivos alineados con los objetivos y valores empresariales, a través de estrategias flexibles y cooperativas de capacitación que contribuyan al logro de las metas planeadas en el desempeño laboral.

Las estrategias de capacitación para preparar al capital humano y optimizar el desempeño laboral, implican el desarrollo personal y organizacional para adquirir habilidades que permitan abordar comportamientos positivos que apoyen la consecución de los objetivos de la empresa en forma continua. Por tanto, se recomienda la contratación outsourcing (benchmarking) de expertos que diseñen y promuevan intencionalmente actividades estratégicas mediante cursos, talleres, seminarios y charlas destinados a reducir la resistencia al cambio, a motivar el desarrollo personal y organizacional, abriendo la comunicación, formando equipos autodirigidos y preparando al capital humano con visión futurista.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO DEL RECURSO HUMANO QUE LABORA EN EL REGISTRO MERCANTIL SEGUNDO DE LA CIRCUNSCRIPCIÓN JUDICIAL DEL ESTADO. TÁCHIRA**

##### **Presentación del Programa**

El estudio realizado permitió describir los elementos de capacitación que precisan los empleados que laboran en el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira; destacando que los resultados reflejaron que la mayoría del personal requiere un conjunto de actividades, estrategias y herramientas encaminadas a generar cambios positivos de capacitación, a fin de incorporar comportamientos operativos que permitan alcanzar altos niveles en el desempeño laboral.

A objeto de mejorar el rendimiento laboral del personal que labora en la empresa en estudio, se diseñó el presente Programa de Adiestramiento con el cual se espera ofertar al empleado entrenamiento teórico y práctico sobre conocimientos, principios y estrategias de mejoramiento integral. Este programa permitirá al empleado de la organización en estudio; aplicar una serie de estrategias con el propósito de trabajar en forma participativa, garantizando un desempeño eficaz y un trabajo de equipo. Igualmente se propone orientar acciones hacia el establecimiento y logro de las metas de la organización, para alcanzar la eficiencia y eficacia en la ejecución de las tareas que son impartidas dentro de la empresa.

La capacitación del Recurso Humano, es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo.

El adiestramiento de personal, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al empleado sobre las características y particularidades propias de trabajo, ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, a tono con el avance de la época.

### **Importancia del Adiestramiento dentro de la Organización**

En toda organización, el recurso humano es un elemento fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas que le permitan alcanzar la misión propuesta, para ello es necesario que este recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge la necesidad en toda organización de implantar programas de adiestramiento que le permitan desarrollar, capacitar y actualizar en el personal los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo (Davis y Newtron, 2005)

Dentro de este marco de referencia, el adiestramiento del factor humano es fundamental para lograr el éxito en la organización. Es por ello que el adiestramiento no es un gasto sino una inversión.

En virtud de lo anterior, es conveniente crear e implantar horizontes claros y definidos en materia de políticas de desarrollo de recursos humanos. En este sentido, la Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos orienta sus acciones hacia el crecimiento intelectual del individuo valiéndose del desarrollo de programas que permitan diagnosticar necesidades de adiestramiento de personal para hacerlo más productivo y alcanzar niveles de excelencia exigidos por la nueva organización (Davis y Newtron, 2005)

## Objetivos del Adiestramiento de Personal

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión del adiestramiento.
- Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renunciaciones, destituciones y otros.
- Reducir el costo del aprendizaje.
- Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos.
- Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión de personal.
- Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Reducir el costo de operación.

### **Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

Para la ejecución de la matriz FODA es importante tomar en consideración la gerencia estratégica, la cual consiste en la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas externas de una organización y la determinación de las amenazas y oportunidades externas. De allí, que David (1994), plantea:

## Matriz de Evaluación del Factor Interno (M.E.I.)

La matriz de evaluación interna es una herramienta que evalúa las debilidades y fortalezas importantes dentro de un sistema de organización, en este caso la capacitación del recurso humano que labora en el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado. Táchira.

Pasos para la evaluación:

1. Se procede a identificar las fortalezas y debilidades que son clave dentro del sistema de organización.
2. Se asigna una ponderación a cada factor clave de 0,0 que quiere decir sin importancia; hasta 1.0 que es de gran importancia; y la sumatoria de todos los factores debe totalizar 1.0.
3. Posteriormente se asigna una clasificación de 1 al 4, a cada factor de la siguiente manera.

Debilidad importante	Clasificación =	1
Debilidad menor	Clasificación =	2
Fortaleza menor	Clasificación =	3
Fortaleza importante	Clasificación =	4

4. Luego se procede a multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado.
5. Finalmente se suman los resultados ponderados parciales para obtener el total. La escala de resultados va desde 1 hasta 4, siendo el promedio 2,5 que significa:
  - Valores mayores de 2,5 muestran una empresa con fortaleza interna, mientras que
  - Valores inferiores a 2,5 reflejan una empresa con debilidad interna.

### Listado de factores claves para la Elaboración de la Matriz de Evaluación Interna (M.E.I)

- a. Ausencia de un liderazgo gerencial dentro de la organización. (D)

- b. Ausencia de prácticas que puedan favorecer un liderazgo fuerte dentro de la institución. (D)
- c. Carencia de formación y capacitación adaptado a la realidad del sistema dentro de la institución.(D)
- d. Falta de un Staff de facilitadores que conduzcan hacia la preparación continúa del personal que lo requiera. (D)
- e. La comunicación entre el personal es algunas veces efectiva (F)

### Factor Clave Interno

Factor Clave Interno	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
a	0.20	1	0.20
b	0.20	1	0.20
c	0.20	1	0.20
d	0.20	2	0.40
e	0.20	3	0.60
<b>Total</b>			<b>1.60</b>

www.bdigital.ula.ve

El resultado obtenido es de 1.60 lo cual indica que en el área de estudio, existen debilidades internas, que están afectando a la institución objeto de estudio.

### Matriz de Evaluación del Factor Externo (M.E.E)

La matriz de evaluación externa es una herramienta que evalúa las oportunidades y amenazas importantes dentro de un sistema de organización, en este caso un plan para la capacitación del Recurso Humano permitirá garantizar un mejoramiento integral competitivo dentro del contexto objeto de estudio.

Pasos para la evaluación:

1. Se procede a identificar las oportunidades y amenazas que son claves dentro del sistema de organización.
2. Se asigna una ponderación a cada factor clave de 0,0 que quiere decir sin importancia; hasta 1.0 que es de gran Importancia; y la sumatoria de todos los factores debe totalizar 1.00.

3. Posteriormente se asigna una clasificación de 1 al 4, a cada factor de la siguiente manera:
 

Amenaza importante	Clasificación =	1
Amenaza menor	Clasificación =	2
Oportunidad menor	Clasificación =	3
Oportunidad importante	Clasificación =	4
4. Luego se procede a multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado.
5. Finalmente se suman los resultados ponderados parciales para obtener el total. La escala de resultados va desde 1 hasta 4, siendo el promedio 2,5 que significa:
  - Valores mayores de 2,5 muestran una empresa con oportunidades externa.
  - Valores inferiores a 2,5 reflejan una empresa con amenazas externas.

**Listado de factores claves para la Elaboración de la Matriz de Evaluación Externa (M.E.E)**

- a. El horario de trabajo planteado dentro de las instituciones no permite la realización de cursos y talleres correlacionados con Capacitación y Adiestramiento del personal que labora en la organización. (A)
- b. El personal está dispuesto a realizar cursos y talleres fuera de su horario de trabajo, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral. (O)
- c. Ausencia de una cultura organizacional sustentada en valores en donde los integrantes se desarrollen con los propósitos estratégicos de las instituciones y por ende desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas (A)
- d. Ausencia de una cultura que determine la diferencia entre las distintas filosofías organizacionales y por ende un alto grado de cohesión entre sus miembros (O).
- e. Carencia de una subcultura que proporcione un marco de referencia entre los miembros de la organización para que interprete actividades y acontecimientos difíciles de precisar por ser conductas individuales (A).

### Factor Clave Interno

Factor Clave Interno	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
a	0.20	1	0.20
b	0.20	3	0.60
c	0.20	3	0.60
d	0.20	1	0.20
e	0.20	3	0.60
<b>Total</b>			<b>2.20</b>

El resultado obtenido es de 2,20 lo cual indica que en las instituciones universitarias existen amenazas que están afectando el desarrollo laboral del personal que labora en el registro mercantil.

### Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)

La matriz DOFA se fundamenta en información de la Matriz de Evaluación Interna (M.E.I), de la matriz de Evaluación Externa (M.E.E) y a través del impacto entre los factores claves internos y externos generan alternativas. Los pasos a seguir para construir una Matriz DOFA son los siguientes:

1. Elaborar una lista de fortalezas internas claves (provenientes M.E.I)
2. Elaborar una lista de debilidades internas claves (provenientes M.E.I)
3. Elaborar una lista de oportunidades externas importantes (provenientes M.E.E).
4. Elaborar una lista de amenazas externas (provenientes M.E.E)
5. Comparar los factores internos con las oportunidades y registrar fortalezas y oportunidades (FO).
6. Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las debilidades y oportunidades (DO) que resultan.
7. Comparar las fortalezas con las amenazas externas y registrar la información (FA).

8. Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y establecer las estrategias (DA).

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

MATRIZ DOFA: CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO QUE LABORA EN EL REGISTRO MERCANTIL SEGUNDO DE LA CIRCUNSCRIPCIÓN JUDICIAL DEL ESTADO. TÁCHIRA: UNA VISIÓN ACTUALIZADA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La comunicación entre el personal es algunas veces efectiva (F)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de un liderazgo gerencial dentro de la organización.(D)</li> <li>- Ausencia de prácticas que puedan favorecer un liderazgo fuerte dentro de la institución. (D)</li> <li>- Carencia de formación y capacitación adaptado a la realidad del sistema dentro de la organización.(D)</li> <li>- Falta de un Staff de facilitadores que conduzcan hacia la preparación continúa del personal que lo requiera. (D)</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El personal está dispuesto a realizar cursos y talleres fuera de su horario de trabajo, con la finalidad de mejorar el rendimiento laboral. (O).</li> <li>- Ausencia de una cultura que determine la diferencia entre las distintas filosofías organizacionales y por ende un alto grado de cohesión entre los miembros de la organización.(O).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El horario de trabajo planteado dentro de las instituciones no permite la realización de cursos y talleres correlacionados con Capacitación y Adiestramiento del personal que labora en la organización. (A)</li> <li>- Ausencia de una cultura organizacional sustentada en valores en donde los integrantes se desarrollen con los propósitos estratégicos de las instituciones y por ende desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas (A)</li> </ul>

**ESTRATEGIAS PARA LA CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO QUE  
LABORA EN EL REGISTRO MERCANTIL SEGUNDO DE LA  
CIRCUNSCRIPCIÓN JUDICIAL DEL ESTADO. TÁCHIRA: UNA VISIÓN  
ACTUALIZADA**

1. Fomentar programas de sensibilización al colectivo, con la finalidad de educar al personal para que implementen la cultura organizacional, como ventaja competitiva en la gestión gerencial.

2. Considerar como un insumo vital el conocimiento que tiene el personal, para llevar adelante los cambios requeridos por el registro mercantil.

3. Promover el autodesarrollo para que el personal esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje, a fin de: a) lograr la identificación, el compromiso, y la consistencia gerencial entre lo que se plantea y la praxis b) fortalecer el poder del personal con fines de logro colectivo, dotándolo de independencia para que tenga mayor poder de acción y decisión.

4. La gerencia de recursos humanos debe crearse para implantar programas integrales de adiestramiento, dotando de herramientas a los empleados para lograr el cambio personal, como base para la mejora de la calidad de sus funciones.

5. Plantear nuevas estrategias con visión a buscar el aplanamiento de la estructura organizacional, con la finalidad de lograr una disminución de niveles verticales y de supervisión gerencial, logrando mejor comunicación y mayor flexibilidad.

6. La gerencia debe desarrollar habilidades que le permitan reconocer la importancia y beneficios de una buena comunicación y aplicar estrategias efectivas para mejorar la coordinación en el registro mercantil.

7. En definitiva, el éxito organizacional, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las instituciones universitarias libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## Bibliografía

- Arias F. (1999) **Proyecto de Investigación**. Editorial Mc Graw Hill.
- Arthur J . (1995 ) **El Talento como solución**, Mc Graw-Hill Interamericana S.A., Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- Ayala y otros (1998). **Empresas Flexibles**. Editorial Limusa.
- Barnard, A. (1991). **Dirección General y Administración**. Editorial Tropykos.
- Bittel A. y Ramsey F. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. McGraw-Hill Interamericana S.A., Bogotá, Colombia
- Bonta y Faber (1995). **Preguntas sobre Marketing y Publicidad**.
- Cabrices Grecia (1991) **Secretos para el éxito de líderes y gerentes**, Editorial Gálac, S.A., Caracas, Venezuela.
- Cerda, A.y Toro M. (2002). **Metodología de la Investigación**. México: Limusa.
- Chao, Lincoln (1980). **Estadísticas para las ciencias administrativas**. 2da. Edición. México.
- Chiavenato I. (1999). **Introducción a la teoría general de la administración**. Mc Graw-Hill Interamericana S.A., Bogotá, Colombia
- Chiavenato I. (2001). **Administración**. Mc Graw-Hill Interamericana S.A., Bogotá, Colombia
- Chiavenato I. (2002). **Administración del Talento Humano** Mc Graw-Hill Interamericana S.A., Bogotá, Colombia
- Chiavenato, I. (1998). **Administración de Recursos Humanos**. México: Mc Graw – Hill.
- Coles, R. (1996). **Competencia y competitividad**. Editorial Mc Graw Hill.
- Covey Stephen (1997). **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**. Editorial Paidós SAICF, Buenos Aires, Argentina
- Da Costa. Joao (1992).**Diccionario de Mercadeo y Publicidad**. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela
- Dankhe; A. (1986). **Metodología de la Investigación**. Mc Graw Hill.

- Desler Y (1994 ). **Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones.** Mc Graw-Hill Editores S.A. de C.V., México D.F., México
- Dilts Robert (1998) **Liderazgo creativo PNL**, Ediciones Urano S.A., Barcelona, España
- Drucker Peter (1999). **Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI.** Editorial Norma S.A., Bogotá, Colombia
- Enright A y Paul T(1998). **Dirección Estratégica.** Mc Graw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. / IRWIN, Madrid, España
- Ertel y Dorr (1998). **Mercadotecnia.** México. 3ra. Edición.
- Frances, A. (1994). **Competitividad Empresarial.** Editorial Limusa.
- Franco Trevor, (1991) **Capacitación empresarial,** Mc Graw Hill Interamericana S.A., Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- Fred, David. (1992). **La gerencia estratégica.** Colombia. Serie Empresarial.
- Galbraith, J. (1994). **El Liderazgo y la Acción. Mitos y Realidades.** Editorial Mc Graw Hill Interamericana de Mexico. 1ra. Edición.
- Gibson , J. Ivancevich J., Donnelly, J. (1996). **Las Organizaciones Comportamiento y Proceso.** Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill Chile.
- Goleman Daniel, Kaufman Paul y Ray Michael (2000) **El Espíritu Creativo,** Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina.
- Gómez, T. (1998). **Desarrollo Empresarial.** Editorial Limusa.
- González F (2004) . **Comportamiento Humano en el Trabajo.** México: Mc Graw Hill.
- González F (2005) La Empresa, Dirección y Administración”. Trabajo de grado no publicado para la Universidad Bicentenario de Aragua, titulado:
- Gore, E. (1998). **Aprendizaje Empresarial.** México: Mc Graw Hill.
- Granell, A. Revista Calidad Empresarial (2000). **Innovación, Productividad, Competitividad.**
- Guerrero, D. (1995). **Desarrollo Organizacional.** Universidad Católica Andrés Bello.

- HarringtonH. James (1997) **Administración total, el mejoramiento continuo**, McGraw-Hill Interamericana, S.A., Santa Fé de Bogotá D.C., Colombia.
- Hernández (1998). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hernández y otros (1998). **Cómo Elaborar un Proyecto de Investigación**. Editorial Tropykos.
- Hulbert, James M. (1989). **Mercadotecnia: Una perspectiva estratégica**.
- Hurtado y Toro (2002). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hurtado y Toro, (2002). **Métodos de Investigación**. Editorial Mc Graw Hill.
- Kast, F. y Rosenzweig (1996). **Administración de las Organizaciones**. Cuarta edición Mc Graw Hill Interamericana de México.
- Keith Y (1998). **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España
- Kofman, R. (2001). **Estrategias Organizacionales**. Editorial Tropykos.
- Koontz y Weihrich. (1994). **Administración, una perspectiva estratégica**. Décima edición. Mc. Graw Hill. México.
- Kotler, Philip (1990). **Dirección de Mercadotecnia**. México. Séptima Edición.
- Lawrence, Arthur (1991). **La Distribución Comercial**. Ediciones Deusto, S.A.
- Lira, P. (2000). **Cultura de información y competitividad empresarial**. Universidad de Carabobo.
- Lloyd, A. (1994). **Gerencia y Transformación**. Editorial Tropykos.
- Martínez L (2004) **Administración de Recursos Humano**". Universidad Nacional Experimental del Táchira.
- Martínez L (2004) **Administración de Recursos Humanos**. Universidad Nacional Experimental del Táchira. Trabajo de grado no publicado.
- Martínez, M. (1999). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Mc Graw Hill.
- Matos, A. (1999). **La Empresa como Organzación**. Editorial Tropykos.

- Méndez, C. (1998). **Guía para elaborar Diseño de la Investigación en el área de economía, Contable y Administrativa.** 2da. Edición.
- Mitchell Garry, (1995) **Manual del Capacitador**, Grupo Editorial Iberoamericana, S.A. de C.V., México D.F., México.
- Mora, C. (1997). **Plan de Capacitación y Adiestramiento para el personal administrativo de CASTA, C.A.** Universidad Nacional Experimental del Táchira.
- Moreno, Y. (2004). **Plan Gerencial para la capacitación del Recurso Humano del Departamento de Ventas en la Empresa Sergio Moreno, C.A.** Universidad Bicentenario de Aragua.
- Navarro, C. (1999). **Tecnología e información empresarial.** Editorial Mc Graw Hill.
- Philip, Kotler (1993). **Dirección de la Mercadotecnia.** 7ma. Edición.
- Pinto C (2000). **Proceso Competitivo como actividad gerencial.** Universidad Santa Maria.
- Pinto, R. (2000). **Planeación Estratégica de Capacitación empresarial.** Mc Graw Hill Latinoamericana Editores, S.A.
- Pisci, G. (1998). **Revista Gerente.** Caracas. Venezuela.}
- Ramírez, A. (1999). **Gerencia de la Organización.** Editorial Sallenave.
- Resnicky, (1999). **La Administración y la Organización.** Editorial Sallenave.
- Revista Gerente (1998). Edición Venezuela.
- Robbins: (1998). **Comportamiento Organizacional.** México: Mc Graw Hill.
- Ruiz, C. (1998). **Instrumentos de la Investigación Educativa, Procedimientos para su diseño y validación.** Barquisimeto.
- Sabino, Carlos (1987). **Cómo hacer una tesis.** Editorial Panapo. 1ra. Edición.
- Senge P y otros (2000). **La Danza del Cambio.** Editorial Norma, Bogotá, Colombia
- Serna G. Humberto (2000). **Gerencia estratégica.** 3R Ediciones Limitada, Bogotá, Colombia.

- Silveira R (2001). **Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambio.** *Clemente Editores.* Valencia. Estado Carabobo. Venezuela
- Stoner A., James y Freeman, R. Edward. (1996). **Administración.** Editorial Prencite Hall. 5ta. Edición.
- Tamayo y Tamayo, M (1998). **El Proceso de La Investigación Científica...** 3era. Edición. México. Limusa-Noriega Editores
- Taylor, F. (1996). **Desarrollo Organizacional.** Editorial Sallenave
- Torres C. (2006), **La selección efectiva de personal.** Trabajo de Grado no publicado. Convenio UNELLEZ-IUFRONT.
- Universidad Nacional Abierta.(1984). **Técnicas de Documentación e investigación II.** 5ta. Edición.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctóales.** Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Urbina A. (2003) **El reclutamiento, selección y acogida del personal.** Universidad Experimental del Táchira (UNET). Trabajo de Grado no publicado.
- Werther Y (1996). **Gerencia Empresarial.** 3R Ediciones Limitada, Bogotá, Colombia.
- Wheatley, M. (1996). **Competitividad Empresarial.** Universidad Católica Andrés Bello.
- Zarcovich (1995). **Metodología de la investigación.** Editorial McGraw Hill. México.

**ANEXO "A"**  
**INSTRUMENTO**

### **INSTRUCCIONES:**

- Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
- De acuerdo con su criterio, marque con una **(X)** la respuesta que usted considere adecuada.

### **ALTERNATIVAS DE RESPUESTA**

S. = Siempre.  
C.S... = Casi siempre  
ABR... = Algunas veces  
C.N. = Casi Nunca  
N. = Nunca.

Nº	PREGUNTAS	S.	C.S.	A.V.	C.N.	N.
1	¿Usted considera que el registro mercantil utiliza estrategias corporativas en relación al recurso humano?					
2	¿Considera Usted importante dentro de la organización la adquisición de conocimientos orientados hacia la eficiencia y productividad de la misma?					
3	¿Existe dentro de la organización un proceso de formación y capacitación adaptado a la realidad del sistema productivo?					
4	¿El registro mercantil toma en consideración la capacitación para la gestión administrativa?					
5	¿La Gerencia de la empresa aplica la retroalimentación para la toma de decisiones?					
6	¿El registro mercantil evalúa los procedimientos acordes al desempeño del personal?					
7	¿Es importante la preparación y actualización para el desarrollo de la tecnología de punta?					
8	¿Considera Usted que dentro de la organización debe existir un staff de facilitadores que conduzcan hacia la preparación continua del personal que lo requiera?					
9	¿Si la empresa le brindara la oportunidad de prepararse para ser más productivo estaría dispuesto?					

10	¿Considera importante que la organización establezca algunos mecanismos que orienten hacia la flexibilidad del horario de trabajo que permita la ejecución de cursos de capacitación?					
11	¿En el registro mercantil, se aplican procesos de transferencia de Tecnología con regularidad de acuerdo a la capacitación del personal?					
12	¿Considera Ud. que la comunicación como medio de dirección es importante para alcanzar los objetivos?					
13	Estaría dispuesto a realizar cursos de capacitación y adiestramiento fuera de su horario de trabajo?					
14	¿Usted considera que el registro mercantil utiliza estrategias corporativas en relación al recurso humano?					
15	¿Considera Usted importante dentro de la organización la adquisición de conocimientos orientados hacia la eficiencia y productividad de la misma?					
16	¿Existe dentro de la organización un proceso de formación y capacitación adaptado a la realidad del sistema productivo?					
17	¿El registro mercantil toma en consideración la capacitación para la gestión administrativa?					
18	¿La Gerencia de la empresa aplica la retroalimentación para la toma de decisiones?					
19	¿El registro mercantil evalúa los procedimientos acordes al desempeño del personal?					
20	¿Es importante la preparación y actualización para el desarrollo de la tecnología de punta?					
21	¿Considera Usted que dentro de la organización debe existir un staff de facilitadores que conduzcan hacia la preparación continua del personal que lo requiera?					

**ANEXO “B”**  
**CONFIABILIDAD**

### Confiabilidad del Instrumento.

Luego de la validación del instrumento se procedió a determinar la confiabilidad, que según Ruiz (1998), constituye un “hecho de que los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión bajo ciertas condiciones, deberán ser los mismos si volviéramos a medir el mismo rasgo en condiciones idénticas.” (p. 44).

Para ello se aplicó una prueba piloto a siete (7) sujetos diferentes a la muestra pero con las mismas características, a fin de determinar la confiabilidad de consistencia interna a través del procedimiento Alfa de Cronbach mediante la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left( 1 - \frac{\sum(Sy)^2}{S^2x} \right)$$

En donde:

N = Número de ítems

$\sum(Sy)^2$  = Sumatoria de la varianza de cada uno de los ítems

$S^2x$  = Varianza

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach.

El resultado obtenido por medio de este procedimiento fue de 0,90 el cual es interpretado con el criterio propuesto por Ruiz (1998), de magnitud muy alta.

### Matriz de tabulación de la Prueba Piloto

SUJETOS	ITEMS																					TOTAL		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21			
<b>1</b>	5	5	4	3	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	95		
<b>2</b>	5	1	4	3	3	4	4	3	5	2	5	5	2	5	2	5	5	5	5	4	5	82		
<b>3</b>	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	104		
<b>4</b>	5	3	4	3	3	5	4	4	5	3	5	4	1	5	5	5	5	5	5	4	5	88		
<b>5</b>	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	104		
<b>6</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105		
<b>7</b>	5	4	4	3	4	4	5	4	5	3	5	4	1	5	5	5	5	5	5	4	5	90		
<b>SUMA</b>	35	28	31	25	30	32	33	30	35	27	35	32	23	35	32	35	34	35	35	31	35	668	N	21
<b>MEDIA</b>	5,00	4,00	4,43	3,57	4,29	4,57	4,71	4,29	5,00	3,86	5,00	4,57	3,29	5,00	4,57	5,00	4,86	5,00	5,00	4,43	5,00	95,43	Si <sup>2</sup>	12,29
<b>S</b>	0,00	1,53	0,53	0,79	0,95	0,53	0,49	0,76	0,00	1,21	0,00	0,53	1,89	0,00	1,13	0,00	0,38	0,00	0,00	0,53	0,00	9,16	St <sup>2</sup>	83,95
<b>S<sup>2</sup></b>	0,00	2,33	0,29	0,62	0,90	0,29	0,24	0,57	0,00	1,48	0,00	0,29	3,57	0,00	1,29	0,00	0,14	0,00	0,00	0,29	0,00	83,95	a	0,90
<b>S</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
<b>CS</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
<b>AV</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
<b>CN</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
<b>N</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			

**ANEXO “C”**  
**VALIDACIÓN DE EXPERTOS**  
[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Estimado Experto (a)

Me dirijo a Ud. muy respetuosamente para saludarlo (a) y a la vez informarle que me encuentro realizando un trabajo especial de grado titulado: **CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO QUE LABORA EN EL REGISTRO MERCANTIL SEGUNDO DE LA CIRCUNSCRIPCIÓN JUDICIAL DEL ESTADO TACHIRA: UNA VISION ACTUALIZADA.**

Conocedor de la labor y experiencia que Ud. tiene y desarrolla, hecho que lo afirma dentro de las posiciones alcanzadas. Muy respetuosamente acudo a Ud. para solicitarle y agradecerle que evalúe y emita un juicio como experto, que permita validar el instrumento tipo cuestionario a ser utilizado en la investigación que me propongo realizar. A tal efecto le estoy anexando:

- Título del trabajo.
- Objetivos de la investigación.
- Operacionalización de las variables.
- Instrumento a utilizar para la recolección de datos.
- Formato de Evaluación para que Ud. emita su juicio, luego de analizar cada aspecto.

Agradezco su opinión con respecto a los componentes que se someten a consideración, con la seguridad de que sus observaciones serán tomadas en consideración para mejorar el instrumento y por ende el trabajo de investigación propiamente dicho.

Seguro estoy de contar con su apoyo, me suscribo de Ud.

Atentamente,

Tesista Johanna Rodriguez

## **TÍTULO DEL TRABAJO:**

### **CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO QUE LABORA EN EL REGISTRO MERCANTIL SEGUNDO DE LA CIRCUNSCRIPCIÓN JUDICIAL DEL ESTADO TACHIRA: UNA VISION ACTUALIZADA**

#### **Objetivos de la Investigación**

##### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de capacitación del Recurso Humano en el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira, que oriente hacia mejoramiento integral competitivo, a través del tiempo.

##### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar las políticas que se aplican en el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira, en cuanto a la capacitación del personal que labora en la organización.
- Determinar las fortalezas y oportunidades, que intervienen dentro del sistema organizacional del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira.
- Detectar las debilidades y amenazas dentro del sistema organizativo del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira
- Establecer un programa de adiestramiento de acuerdo a las necesidades del personal que labora en el contexto objeto de estudio.

## HOJA DE REGISTRO PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Instrucciones:** Marque con una X el recuadro que identifique su punto de vista respecto al ítem de acuerdo la siguiente apreciación:

- P = Pertinente.
- A = Ambiguo.
- C = Claro.
- D = Debe reforzarse o modificarse.
- E = Eliminar.
- En la columna de observaciones puede complementar su apreciación.

Nº. ITEM	P	A	C	D	E	OBSERVACIONES
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
12						
13						



## CURRÍCULO DEL EXPERTO

1. Apellidos y Nombres:

---

---

2. Título de Pregrado:

---

---

3. Título de Maestría:

---

---

4. Título de Doctorado

---

---

5. Otros estudios realizados:

---

---

6. Experiencia Laboral:

---

---

7. Institución donde se desempeña:

---

---

8. Cargo que ocupa:

---

---

Firma: \_\_\_\_\_ C. I. \_\_\_\_\_

Estimado Experto (a)

Me dirijo a Ud. muy respetuosamente para saludarlo (a) y a la vez informarle que me encuentro realizando un trabajo especial de grado titulado: **CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO QUE LABORA EN EL REGISTRO MERCANTIL MUNICIPIO AYACUCHO DEL EDO. TACHIRA UNA VISION ACTUALIZADA.**

Conocedor de la labor y experiencia que Ud. tiene y desarrolla, hecho que lo afirma dentro de las posiciones alcanzadas. Muy respetuosamente acudo a Ud. para solicitarle y agradecerle que evalúe y emita un juicio como experto, que permita validar el instrumento tipo cuestionario a ser utilizado en la investigación que me propongo realizar. A tal efecto le estoy anexando:

- Título del trabajo.
- Objetivos de la investigación.
- Operacionalización de las variables.
- Instrumento a utilizar para la recolección de datos.
- Formato de Evaluación para que Ud. emita su juicio, luego de analizar cada aspecto.

Agradezco su opinión con respecto a los componentes que se someten a consideración, con la seguridad de que sus observaciones serán tomadas en consideración para mejorar el instrumento y por ende el trabajo de investigación propiamente dicho.

Seguro estoy de contar con su apoyo, me suscribo de Ud.

Atentamente,

Tesista Johanna Rodriguez

## **TÍTULO DEL TRABAJO:**

### **CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO QUE LABORA EN EL REGISTRO MERCANTIL SEGUNDO DE LA CIRCUNSCRIPCIÓN JUDICIAL DEL ESTADO TACHIRA: UNA VISION ACTUALIZADA**

#### **Objetivos de la Investigación**

##### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de capacitación del Recurso Humano en el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira, que oriente hacia mejoramiento integral competitivo, a través del tiempo.

##### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar las políticas que se aplican el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira, en cuanto a la capacitación del personal que labora en la organización.
- Determinar las fortalezas y oportunidades, que intervienen dentro del sistema organizacional del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira.
- Detectar las debilidades y amenazas dentro del sistema organizativo del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira
- Establecer un programa de adiestramiento de acuerdo a las necesidades del personal que labora en el contexto objeto de estudio.

**HOJA DE REGISTRO  
PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**Instrucciones:** Marque con una X el recuadro que identifique su punto de vista respecto al ítem de acuerdo la siguiente apreciación:

- P = Pertinente.
- A = Ambiguo.
- C = Claro.
- D = Debe reforzarse o modificarse.
- E = Eliminar.
- En la columna de observaciones puede complementar su apreciación.

Nº. ÍTEM	P	A	C	D	E	OBSERVACIONES
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
12						
13						



## CURRÍCULO DEL EXPERTO

9. Apellidos y Nombres:

---

---

10. Título de Pregrado:

---

---

11. Título de Maestría:

---

---

12. Título de Doctorado

---

---

13. Otros estudios realizados:

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

---

---

14. Experiencia Laboral:

---

---

15. Institución donde se desempeña:

---

---

16. Cargo que ocupa:

---

---

Firma: \_\_\_\_\_ C. I. \_\_\_\_\_

Estimado Experto (a)

Me dirijo a Ud. muy respetuosamente para saludarlo (a) y a la vez informarle que me encuentro realizando un trabajo especial de grado titulado: **CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO QUE LABORA EN EL REGISTRO MERCANTIL MUNICIPIO AYACUCHO DEL EDO. TACHIRA UNA VISION ACTUALIZADA.**

Conocedor de la labor y experiencia que Ud. tiene y desarrolla, hecho que lo afirma dentro de las posiciones alcanzadas. Muy respetuosamente acudo a Ud. para solicitarle y agradecerle que evalúe y emita un juicio como experto, que permita validar el instrumento tipo cuestionario a ser utilizado en la investigación que me propongo realizar. A tal efecto le estoy anexando:

- Título del trabajo.
- Objetivos de la investigación.
- Operacionalización de las variables.
- Instrumento a utilizar para la recolección de datos.
- Formato de Evaluación para que Ud. emita su juicio, luego de analizar cada aspecto.

Agradezco su opinión con respecto a los componentes que se someten a consideración, con la seguridad de que sus observaciones serán tomadas en consideración para mejorar el instrumento y por ende el trabajo de investigación propiamente dicho.

Seguro estoy de contar con su apoyo, me suscribo de Ud.

Atentamente,

Tesista Johanna Rodriguez

## **TÍTULO DEL TRABAJO:**

### **CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO QUE LABORA EN EL REGISTRO MERCANTIL SEGUNDO DE LA CIRCUNSCRIPCIÓN JUDICIAL DEL ESTADO TACHIRA: UNA VISION ACTUALIZADA**

#### **Objetivos de la Investigación**

##### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de capacitación del Recurso Humano en el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira, que oriente hacia mejoramiento integral competitivo, a través del tiempo.

##### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar las políticas que se aplican en el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira, en cuanto a la capacitación del personal que labora en la organización.
- Determinar las fortalezas y oportunidades, que intervienen dentro del sistema organizacional del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira.
- Detectar las debilidades y amenazas dentro del sistema organizativo del Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Táchira
- Establecer un programa de adiestramiento de acuerdo a las necesidades del personal que labora en el contexto objeto de estudio.

## HOJA DE REGISTRO PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**Instrucciones:** Marque con una X el recuadro que identifique su punto de vista respecto al ítem de acuerdo la siguiente apreciación:

- P = Pertinente.
- A = Ambiguo.
- C = Claro.
- D = Debe reforzarse o modificarse.
- E = Eliminar.
- En la columna de observaciones puede complementar su apreciación.

Nº. ÍTEM	P	A	C	D	E	OBSERVACIONES
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
12						
13						



## CURRÍCULO DEL EXPERTO

**17. Apellidos y Nombres:**

---

---

**18. Título de Pregrado:**

---

---

**19. Título de Maestría:**

---

---

**20. Título de Doctorado**

---

---

**21. Otros estudios realizados:**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

---

---

**22. Experiencia Laboral:**

---

---

**23. Institución donde se desempeña:**

---

---

**24. Cargo que ocupa:**

---

---

**Firma:** \_\_\_\_\_ **C. I.** \_\_\_\_\_