



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO. ESTADO. TRUJILLO

bdigital.ula.ve

**Programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias  
emocionales, para el personal administrativo en el IPASME, municipio  
Valera, estado Trujillo**

**Autora:** Br. Dinora Quintero  
**C.I.No.** V-16.535.683  
**Tutora:** Prof. María C. Da Costa

Trujillo, Febrero 2012



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO. ESTADO. TRUJILLO

bdigital.ula.ve

**Programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias  
emocionales, para el personal administrativo en el IPASME, municipio  
Valera, estado Trujillo**

**Autora:** Br. Dinora Quintero  
**C.I.No.** V-16.535.683  
**Tutora:** Prof. María C. Da Costa

Trabajo Especial de Grado como requisito parcial para optar por el título de  
licenciada en Contaduría Pública

Trujillo, Febrero 2012



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO. ESTADO. TRUJILLO

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado **Programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias emocionales, para el personal administrativo en el IPASME, municipio Valera, estado Trujillo**, presentado por la bachiller Dinora Quintero, titular de la Cédula de Identidad No. V- 16.535.683, para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación y evaluación por parte del jurado examinador que la Universidad tenga a bien designar.

En la ciudad de Trujillo a los quince días del mes de Febrero de 2012

---

Prof. María C. Da Costa

C.I. \_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

**A Dios y a la Virgen Santísima** gracias por siempre estar conmigo en las buenas y malas llenándome de bendiciones, de amor, fe y fortaleza para seguir adelante.

**A mis Padres** gracias por traerme al mundo y por ser mis padres los amo sin su apoyo no lograría tanto... Los amoooo.

Y a todos mis seres queridos...

*Dinora*

bdigital.ula.ve

## AGRADECIMIENTO

Hoy cuando estoy llena de satisfacción quisiera agradecerle en pocas palabras pero muy significativas a todas aquellas personas que de una u otra manera hicieron posible este logro apoyándome y ayudándome a no decaer ante las adversidades, ahora si puedo decir valió la pena.

**A Dios Nuestro Señor De Señores** gracias por iluminar mi entendimiento cuando te lo pedí se que fueron muchas veces, eres mi salvador y padre; eternamente estaré agradecida. **¡ JESUS EN TI CONFIO !.**

**A mi Mamita Bella** siempre que te necesito allí estas me apoyas en todo, lloramos, reímos pero siempre optimistas hacia el futuro, tú con tu amor y sabiduría me apoyaste a lograr esta meta. **¡ te amo mami !**

**A Mi Papito Adorado** mi viejo bello gracias por inculcarme tu paciencia, amor y conocimientos, eres un ejemplo a seguir perseverante, luchador y respetuoso. **TE AMO PAPITO.**

**A Mi Esposo Elson Moreno** no sabes cuánto Te AMO amor, siempre has estado conmigo luchando para salir adelante, con tu ímpetu de superación siempre queriendo lo mejor para ambos, y tu amor me fortalecen y me animan a seguir cosechando éxitos, **TE REAMO BEBE.**

**A mis Hermanas: Yulmi** eres única Con tu buen humor y cariño siempre estás en mi corazón alegrando cada momento. **Yaneth** mi segunda mama gracias a tu apoyo he logrado mucho te adoro. **Yannelly** tu con tu inteligencia aportaste mucho en mi educación gracias manita. **Yoly** gracias hermanita por quererme tanto y apoyarme siempre te quiero mucho, este logro es de ustedes.

**A mis sobrinos(as)** Lindos los amo y siempre están presentes en mi mente son mis tesoros DIOS LOS BENDIGA:

**A Mi Ángel De La Guarda Mi Hermano Carlos Alfonso** que se que desde el cielo estás conmigo en todo momento apoyándome y guiándome te

amo, cuanta falta me haces hermano siempre te extrañare y nunca te olvidare “Q.E.P.D”.

**A la Sra. Francisca Simáncas (Abuela Política)** a pesar que ya no estás entre nosotros recuerdo que usted siempre estuvo pendiente de mis estudios gracias y Dios te tenga en su santa gloria.

**A la Profesora María Da Costa** gracias por brindarme sus conocimientos y por su amabilidad. Muchos éxitos mil gracias.

**A mis compañeros** de clases en especial a mi amiga **Lisbeth Viloria** por estar pendiente de mi. TQM amiga.

**A la Ilustre Universidad de los Andes Núcleo Trujillo** mil gracias por darme la oportunidad de formarme como profesional, aportando a mi vida los conocimientos requeridos para optar al título de Lic. Contaduría Pública.

bdigital.ula.ve

*Dinora*

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b>	i
<b>DEDICATORIA</b>	ii
<b>AGRADECIMIENTO</b>	iii
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	v
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>	vii
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	viii
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	ix
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	x
<b>ÍNDICE DE MATRICES DE INFORMACIÓN</b>	xi
<b>RESUMEN</b>	xii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	4
Formulación del Problema	9
Sistematización del Problema	9
Objetivos de la Investigación	9
Justificación de la Investigación	10
Delimitación de la Investigación	11
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación	13
Bases Teóricas	17
Definición de Términos Básicos	57
Mapa de Variables	59
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación	60
Diseño de la Investigación	60
Población	61
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	62
Validez del instrumento	64
Confiabilidad del instrumento	64
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	65
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
Análisis e Interpretación de los Resultados	66
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones	96
Recomendaciones	98

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	106
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1. Instrumentos de Recolección de Datos	110
Anexo 2. Constancias de Validación	123

bdigital.ula.ve

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>Pp.</b>
1	Detección de necesidades de adiestramiento	24
2	Medios utilizados para la detección de necesidades de adiestramiento del personal	25
3	División de las necesidades de adiestramiento	26
4	Necesidades de adiestramiento de personal	27
5	Tipos de necesidades de adiestramiento de personal	34
6	Dimensiones de las competencias emocionales	48
7	Elementos de un Programa de Adiestramiento de Personal	52
8	Mapa de Variables	59
9	Población	62
10	Escala likert	64

bdigital.ula.ve

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Pp.</b>
1	Etapas para la detección de necesidades organizacionales	30

bdigital.ula.ve

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Pp.</b>
1	Frecuencias del indicador necesidades manifiestas	66
2	Frecuencias del indicador necesidades encubiertas	68
3	Frecuencias del indicador necesidades organizacionales	69
4	Frecuencias del indicador necesidades ocupacionales	71
5	Frecuencias del indicador necesidades individuales	72
6	Frecuencias del indicador autoconciencia emocional	74
7	Frecuencias del indicador valoración adecuada	75
8	Frecuencias del indicador confianza	77
9	Frecuencias del indicador autocontrol emocional	78
10	Frecuencias del indicador adaptabilidad	80
11	Frecuencias del indicador motivación al logro	81
12	Frecuencias del indicador empatía	83
13	Frecuencias del indicador orientación hacia el servicio	84
14	Frecuencias del indicador inspiración	86
15	Frecuencias del indicador resolución de conflictos	87
16	Frecuencias del indicador trabajo en equipo	89

bdigital.ula.ve

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>		<b>Pp.</b>
1	Frecuencias del indicador necesidades manifiestas	67
2	Frecuencias del indicador necesidades encubiertas	68
3	Frecuencias del indicador necesidades organizacionales	70
4	Frecuencias del indicador necesidades ocupacionales	71
5	Frecuencias del indicador necesidades individuales	73
6	Frecuencias del indicador autoconciencia emocional	74
7	Frecuencias del indicador valoración adecuada	76
8	Frecuencias del indicador confianza	77
9	Frecuencias del indicador autocontrol emocional	79
10	Frecuencias del indicador adaptabilidad	80
11	Frecuencias del indicador motivación al logro	82
12	Frecuencias del indicador empatía	83
13	Frecuencias del indicador orientación hacia el servicio	85
14	Frecuencias del indicador inspiración	86
15	Frecuencias del indicador resolución de conflictos	88
16	Frecuencias del indicador trabajo en equipo	89

bdigital.ula.ve

## ÍNDICE DE MATRICES DE INFORMACIÓN

<b>Matriz</b>		<b>Pp.</b>
1	Indicador objetivos de un programa de adiestramiento basado en las competencias emocionales	90
2	Indicador políticas de un programa de adiestramiento basado en las competencias emocionales	92
3	Indicador normas de un programa de adiestramiento basado en las competencias emocionales	93
4	Indicador procedimientos de un programa de adiestramiento basado en las competencias emocionales	94
5	Indicador presupuesto de un programa de adiestramiento basado en las competencias emocionales	95

bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

**Programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias emocionales, para el personal administrativo en el IPASME, municipio Valera, estado Trujillo.**

**Autora:** Br. Dinora Quintero  
**Tutora:** Prof. María C. Da Costa  
**Año:** 2012.

**RESUMEN**

El propósito de la investigación fue analizar la importancia de un programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias emocionales, para el personal personal administrativo en el Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo. Bajo una investigación descriptiva con diseño de campo no experimental sin control de variable; la población estuvo conformada por 7 personas en total: 6 personal administrativo y 1 gerente de recursos humanos del mencionado instituto. La información se recolectó mediante la técnica de la encuesta y como instrumento dos (2) cuestionarios: el cuestionario "A" aplicado al personal administrativo contentivo de dieciséis (16) ítems con alternativas de respuestas múltiples y el cuestionario "B" aplicado al Gerente de Recursos Humanos, conformado por cinco (5) ítems tipo Likert, validados ambos por el juicio de expertos. Los resultados obtenidos permitieron concluir que la importancia de un programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias, para el personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; radica en que el mismo permita al personal cumplir con sus objetivos de desarrollo, con base a políticas y normas previamente establecidas que induzcan a la entidad estimular las emociones positivas, además de capacitar y actualizar los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes a un cargo.

**Palabras clave:** Adiestramiento, programa de adiestramiento, competencias emocionales, personal administrativo, IPASME.

## INTRODUCCIÓN

El adiestramiento es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización. Es tan importante que incluso existen regulaciones legales que hablan de su obligatoriedad; es decir la organización está obligada a adiestrar a su personal, pero también el personal tiene la obligación de aprovechar el adiestramiento y transferir a otros trabajadores los conocimientos y habilidades adquiridas al desarrollar su trabajo.

El adiestramiento de manera general, consiste en que el trabajador sepa cómo hacer las tareas relativas a su puesto y que involucren la utilización de herramientas, procesos, sistemas y métodos. Por su propia naturaleza es fundamental para el correcto desempeño de los trabajadores porque de nada sirve que se adiestren si no se les da la oportunidad de aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos.

Es decir, el adiestramiento de personal obedece a la impostergable necesidad de mantener una fuerza laboral eficiente y capacitada, de acuerdo a los cambios tecnológicos, a los nuevos requerimientos de cada cargo dentro de la organización y a las diversas presiones cambiantes de las actividades organizacionales modernas. Sin embargo, hoy día, cada vez se hace más evidente no sólo el conocimiento sobre los aspectos profesionales, sino también la necesidad de control de las propias emociones, la auto motivación, la capacidad de trabajar en equipo y sobre todo el desarrollo del liderazgo personal; las cuales hacen referencia a las competencias emocionales requeridas a los trabajadores para el mejor desempeño de sus labores.

Partiendo de lo expuesto, las organizaciones deben diseñar programas de adiestramiento de personal, enfocados en las competencias emocionales;

las cuales son un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, procedimientos y comportamientos que permiten comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales. Lo relevante es que los programas de adiestramiento faciliten a todo el personal de la empresa la oportunidad de aprender a superarse y desarrollar su talento dentro de la organización, además de las competencias emocionales.

Así, las competencias emocionales incluyen las habilidades como: conciencia emocional, regulación emocional, autonomía emocional, control de la impulsividad, tolerancia a la frustración, trabajo en equipo, cuidarse de sí mismo y de los demás, entre otras. Por tanto, son muy importantes en el adiestramiento de personal, su finalidad es preparar a los trabajadores para poder hacer frente mejor a los retos de la vida: procesos de aprendizaje, relaciones interpersonales, solución de conflictos, adaptarse al contexto, prevención de la ansiedad, estrés, depresión, consumo de drogas, violencia y conductas de riesgo.

Dentro de este marco de ideas, el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; en su afán de ser cada día mejor, debe dedicarse por desarrollar a su talento humano y la repercusión que tiene para la organización el crear un clima satisfactorio, donde cuente con personal altamente calificado, adiestrado bajo el enfoque de las competencias emocionales.

Al respecto dicha investigación tuvo como objetivo general analizar la importancia de un programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias emocionales, para el personal administrativo en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo.

Por tanto, la investigación se conforma de cinco (5) capítulos, estrechamente relacionados entre sí, dichos capítulos suponen las etapas secuenciales de la investigación.

El primer capítulo, donde se plantea, se formula y sistematiza el problema de investigación, asimismo, se determinan el objetivo general y los objetivos específicos, junto a la justificación y delimitación del estudio.

El segundo capítulo, denominado marco teórico, de muestran los trabajos utilizados como antecedentes de la investigación, las bases teóricas vinculadas a las variables de estudio, así como su operacionalización y definición de términos básicos.

En el tercer capítulo, marco metodológico, se muestra el tipo y diseño de investigación, población y muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, validez del instrumento, técnicas de procesamiento de la información y el procedimiento de clasificación de la información.

En el Capítulo IV, análisis e interpretación de los resultados, se dan a conocer los resultados obtenidos a través de distribuciones de frecuencia, representadas por medio de gráficos.

El Capítulo V, se establecen las conclusiones y recomendaciones partiendo de los resultados obtenidos, además de las referencias bibliográficas y respectivos anexos.

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del Problema

En el mundo de la gerencia venezolana la manera de ver las cosas ha cambiado de forma significativa en las últimas décadas, al pasar de una situación de relativa abundancia económica a un ambiente caracterizado por la escasez de recursos, creciente complejidad y acentuado dinamismo. Las organizaciones venezolanas requieren de estrategias que les permitan participar con efectividad en el espacio global. Por tanto, se hace necesario contar con un personal dispuesto, capacitado para establecer y alcanzar metas, a través del uso adecuado de otros recursos.

En el contexto actual de búsqueda de mejoramiento continuo de la calidad en la gestión y los resultados de las organizaciones, la gerencia de recursos humanos adquiere especial relevancia; ésta se encarga de gestionar profesionalmente el talento humano como función directiva orientada a la planificación de necesidades de captación, inserción mantenimiento, además del desarrollo de los talentos humanos idóneos, requeridos para la organización para cumplir tanto su misión como los objetivos con eficiencia, adaptándose a un medio cambiante y exigente.

De acuerdo a Dolan y Cabrera (2007:5), la gerencia de recursos humanos “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas”. Es decir, es la encargada de desarrollar y administrar las políticas, programas, procedimientos que provea una estructura organizativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo, para todos los trabajadores. En este sentido, cumple con las funciones de planificar los recursos humanos, analizar los puestos de

trabajo, diagnosticar las necesidades del personal, retribuir y motivar a los empleados, gestionar la salud e higiene en el trabajo, evaluar el desempeño de los trabajadores y por supuesto aumentar el potencial humano y desarrollo del individuo.

Las funciones de la gerencia de recursos humanos, tienen especial significancia para el éxito de las organizaciones, pero si se considera el factor humano como un componente de gran valor para la organización es lógico pensar que se hace necesario poner en marcha programas de formación de los empleados con objeto de mejorar sus capacidades así como aumentar su rendimiento, a través del entrenamiento, el cual según Chiavenato (2006), “es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos”. (p.416).

De acuerdo a Aquino y Arecco (2003), el entrenamiento comprende tanto la capacitación como el adiestramiento, en este sentido, la capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Mientras que el adiestramiento se refiere a la adquisición de conocimiento, habilidades, y capacidades como resultado de la enseñanza de habilidades vocacionales o practicas; siendo éste último de interés para la investigación, por cuanto representa una de las variables a estudiar.

Tomando en cuenta que en toda organización, el recurso humano es un elemento fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas a fin de alcanzar la misión propuesta; es necesario que este recurso reciba un entrenamiento basado tanto en la capacitación como en el adiestramiento; pues la capacitación se enfoca a la adquisición de conocimientos y habilidades de carácter técnico, destinadas a la ejecución de actividades

intelectuales, es decir; qué involucren procesos de recopilación de datos, análisis, síntesis y toma de decisiones; el adiestramiento hace referencia a la adquisición de habilidades o destrezas físicas fundamentalmente, orientadas a la ejecución de actividades repetitivas y rutinarias. Por esto, surge la necesidad en toda organización de contar con programas que les permita adiestrar su personal con base a los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo.

Según Chiavenatto (2006), el adiestramiento 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; es decir, ofrece al trabajador la oportunidad de actualizar y renovar sus conocimientos, a tono con el avance de la época.

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.

De forma general, el adiestramiento de personal incrementa la productividad, promueve la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario, proporcionándole una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad; en un ambiente de mayor seguridad en el empleo, a fin de contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo y el costo de operación. Sin embargo, hoy día en la práctica está haciendo énfasis no sólo en la preparación sino en la capacidad de las personas para

reaccionar ante dificultades en el trabajo; es decir, en sus competencias emocionales.

Para Salovey y Sluyter (2003), las competencias emocionales son las habilidades que tiene una persona para potenciar su inteligencia emocional en su vida cotidiana, siendo el principal factor que hoy día se observa y mide las organizaciones en sus procesos vinculados al personal. Desde este punto de vista, su descubrimiento y desarrollo son imprescindibles en la organización e incluso determinantes en el éxito eficiencia de la misma, pues saber enfrentar las situaciones no depende del exhaustivo conocimiento analítico que posea el personal, sino de la capacidad operativa de actuar sobre él, y en este sentido las emociones juegan un papel concluyente de éxito o de fracaso.

Partiendo de lo expuesto, las competencias emocionales son habilidades laborales que pueden y deben aprenderse. De acuerdo a Goleman (citado por Uzcátegui, 2008), existen cuatro niveles de competencias: la conciencia de uno mismo, la autogestión emocional; la conciencia social y la gestión de las relaciones. Por tanto, adquieren más relevancia, por su relación con el rendimiento sobresaliente de los trabajadores; por cuanto en estos momentos los gerentes demandan de su personal no sólo conocimientos teóricos, porque a la larga una organización puede formarles: sin embargo, tardará más tiempo desarrollar en ellos competencias emocionales que le conduzcan hacia unos resultados sobresalientes.

Cabe destacar que en las organizaciones, escasamente se desarrollan las competencias emocionales, incluyendo al Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; donde mediante entrevistas realizadas al personal se logró detectar que los momentos para discutir problemas y abrir el diálogo son casi inexistentes, debido a que no existe una disciplina de

trabajo en equipo; la integración de conocimientos y el interés de seguir una misma dirección se ve limitada, existe poca comunicación; se observan limitaciones entre la visión institucional y su realidad actual, además de la poca preparación para los cambios más que la no adaptación a ellos.

De seguir presentándose dicha situación, el Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; el trabajo en equipo será poco evidente, aun más cuando se trata de salvar la responsabilidad del servicio, además no podrán crear un clima adecuado para la participación y el personal no estará consciente de sus necesidades, no sólo internamente sino en cuanto al compromiso con la colectividad. Se torna necesario considerar aspectos significativos que permitan la acción organizada en un adiestramiento del personal basado en competencias emocionales.

En este sentido, la investigación se orienta a analizar la importancia de un programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias emocionales; fin de lograr una mayor efectividad en el logro de los objetivos personales y organizacionales, orientados a desarrollar las actitudes y habilidades que permitan reconocer las propias emociones como clave para intervenir en las mismas y desarrollar actitudes más efectivas; distinguir entre emociones y estados de ánimo a fin de establecer distintas estrategias de intervención, según sea el caso; y sobre todo, reconocer las emociones de los demás, pudiendo de este modo desarrollar la empatía y mejorar las relaciones interpersonales.

Tomando en cuenta lo anteriormente planteado se formula la siguiente interrogante:

## **Formulación del Problema**

¿Cuál es la importancia de un programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias emocionales, para el personal administrativo en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo?

## **Sistematización del Problema**

¿Cuáles son las necesidades de adiestramiento del personal administrativo en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo?

¿Cuáles son las dimensiones de competencias emocionales predominantes en el personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo?

¿Cuáles son los elementos de un programa de adiestramiento para el personal administrativo, basado en las competencias emocionales, en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la importancia de un programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias emocionales, para el personal administrativo en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar las necesidades de adiestramiento del personal administrativo en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo.

Identificar las dimensiones de competencias emocionales predominantes en el personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo.

Precisar los elementos de un programa de adiestramiento para el personal administrativo, basado en las competencias emocionales, en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo.

### **Justificación de la Investigación**

Para esta investigación se tomaron conceptos y fundamentos teóricos relacionados al adiestramiento de personal y competencias emocionales, emitidos por autores como: Chiavenato (2005), Cooper y Sawaf (2006), Rodríguez y Ramírez (2007), Reza (2006), Ryback (2005), Sherman y Bohlander (2005), entre otros; aplicados al Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo.

Actualmente las organizaciones se han visto en la necesidad de diseñar políticas, normas y procedimientos que le sirvan como guía para adiestrar al personal, por consiguiente se desea realizar una investigación que tendrá un aporte relevante para el Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; permitiendo al mismo, la puesta en práctica de pautas de acción para

mejorar el desempeño del personal administrativo, mediante un programa de adiestramiento basado en las competencias emocionales requeridas.

La investigación ayudará a disminuir los problemas presentes en el ambiente de trabajo a causa de las aptitudes y maneras de reaccionar del personal en un momento dado. De igual manera, permite estandarizar los criterios en el adiestramiento del personal, contribuirá también con el futuro profesional contable, que ejerza cualquier puesto de trabajo vinculado a la gerencia de recursos humanos, pues proporciona conocimientos que desde cualquier índole son aplicables.

El desarrollo de esta investigación se realizó en un ámbito de índole científico no experimental, direccionado a una investigación de tipo descriptiva; por tanto, se aplicaron técnicas e instrumentos de recolección de información, para obtener información relacionada al adiestramiento de personal y competencias emocionales, lo cual hace que el estudio sirva de guía metodológica para otras investigaciones.

### **Delimitación de la Investigación**

Los conceptos y teorías hacen referencia específica al adiestramiento de personal y competencias emocionales, emitidos por autores como: Chiavenato (2005), Cooper y Sawaf (2006), Rodríguez y Ramírez (2007), Reza (2006), Ryback (2005), Sherman y Bohlander (2005), entre otros.

Este estudio se desarrolló en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; tomando en cuenta información relevante al periodo del año fiscal 2010.

El desarrollo de esta investigación se realizó en un ámbito de índole científico no experimental, en un lapso de tiempo de 160 días, y 20 días de

aplicación de los instrumentos, direccionado a una investigación de tipo descriptiva, por lo cual siguió la línea de investigación de Administración y Gestión emitida por el Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables del Núcleo "Rafael Rangel de la Universidad de Los Andes.

bdigital.ula.ve

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

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

Primeramente se tiene a Castro (2009), quien realizó una investigación titulada "Diseño de un programa de adiestramiento para el personal de la empresa Lubvenca, en la Universidad Rafael Beloso Chacín para optar al título de Ingeniero Industrial. La misma se fundamentó en los trabajos de Dessler (1991), Robbins (1994), y Stoner y Wankel (1989). Este estudio se desarrolló con una metodología de tipo aplicada y descriptiva calificándose el diseño de la Investigación como no experimental, transeccional. La población fue conformada por 19 sujetos, utilizando como técnica de recolección de datos una entrevista estructurada dirigida a la gerencia, a fin de conocer las actividades de adiestramiento aplicada a la empresa.

El autor realizó un cuestionario para los empleados con el objetivo de determinar las necesidades de adiestramiento que esta presenta. Para la validez del instrumento de estudio (cuestionario), se tomó en cuenta la validez de contenido a través del juicio de cinco expertos. La confiabilidad del instrumento se determinó mediante el método de Test - Retest aplicando una prueba piloto en dos oportunidades separadas, con la finalidad de medir la estabilidad de las respuestas cuyo resultado fue de 0,97 el cual indica que es confiable. Los datos obtenidos fueron analizados utilizando estadísticas descriptivas de frecuencias absolutas y relativas.

Los resultados obtenidos al aplicar los dos instrumentos de recolección de datos fueron que los empleados expresaron que no habían recibido ningún tipo de adiestramiento dentro de la empresa. Existe incongruencia entre las respuestas de la gerencia y los empleados, es importante resaltar que los empleados han recibido adiestramiento solo en las áreas de

contabilidad, nomina, secretariado, facturación, SSO, y política habitacional. Se concluyó que las diferencias presentadas demuestran la necesidad de llevar a cabo una planificación formal de las actividades de adiestramiento en la empresa que obedezca a una filosofía gerencial que permita al personal mejorar su desempeño.

Esta investigación sirve como fundamento teórico en el análisis de la importancia de un programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias emocionales, para el personal personal administrativo en el Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo. El aporte significativo respecto al adiestramiento se observa en que el estudio propende una metodología que permite de manera certera, investigar las necesidades del personal y sus carencias, para así poder enfocarlo en función a dichas necesidades y que este sea aplicado en el momento más oportuno para la empresa.

Jiménez (2007), ejecutó una investigación titulada: "Diseño de un Programa de Adiestramiento para el personal administrativo de la empresa Construcciones Jiménez Camacho C.A", en la Universidad Rafael Belloso Chacín para optar al título de Ingeniero Industrial. Dicha investigación se basó en las teorías de Chiavenato (1994), Ávila (1991), y Stoner (1996), entre otros; y utilizó una metodología descriptiva, aplicada y de campo. El autor empleó un diseño no experimental transversal, descriptivo y se identificó una población integrada por ocho (8) sujetos: dos (2) directivos y seis (6) empleados administrativos.

Dado el tamaño de la población el autor utilizó un censo poblacional y se trabajó con toda la población, seleccionó como instrumentos de medición dos cuestionarios, uno dirigido al personal directivo, compuesto por 19 ítems y otro dirigido al personal administrativo compuesto por 16 ítems. Los

mismos fueron validados a través de la validez de contenido, empleando en este procedimiento el juicio de siete (7) expertos. Por medio de estadísticas descriptivas, los resultados permitieron concluir que la duración de los adiestramientos debía ser de 16 horas presenciales, dentro y fuera del trabajo, empleando la modalidad de conferencias y simulación evaluado por el supervisor inmediato y el propio empleado.

En función de ello, el autor prosiguió con el diseño del programa de adiestramiento integrado por las siguientes partes: presentación, introducción, justificación, misión, objetivos, políticas, programación del adiestramiento, evaluación y propósito. Finalmente, se concluyó que existían debilidades en los puestos administrativos de JIMECA, las cuales se atenderían a través del programa propuesto. Se realizaron como recomendaciones la elaboración de trípticos contentivos de la misión del programa.

Para la investigación que se desarrolla, este estudio ofrece grandes aportes debido a que los autores de las bases teóricas desarrollaron teorías concernientes al diseño de programas de adiestramiento los cuales sirven de guía en la propuesta de estrategias y con respecto a la forma o instrumentos utilizados para recolectar los datos debido a que se utilizó un cuestionario en el presente estudio. En sentido, para el presente estudio se resaltó la importancia que tiene la aplicación de estrategias de adiestramiento basado en la inteligencia emocional, siendo prioritario contar con altos conocimientos y habilidades junto con altos niveles motivacionales y relaciones personales.

Rincón (2005) realizó un estudio titulado "La inteligencia emocional en el personal Profesional y Técnico de la empresa TIVENCA", en la Universidad Rafael Bellosó Chacín para optar al título de Ingeniero Industrial. La investigación se basó en los postulados de Goleman (1998), fue de tipo descriptiva con diseño de campo, prospectiva y aplicada. La población estuvo

comprendida por 127 trabajadores de TIVENCA, aplicándose un censo poblacional. La recolección de datos fue a través de un cuestionario con una escala tipo Likert que contó con una validez de contenido la cual fue sometida al juicio de cinco expertos y con una confiabilidad de 0.97 utilizando el método de Alfa Cronbach.

Los resultados indicaron que el nivel de inteligencia emocional es medio alto, lo que indicó que es medio alta la capacidad que tienen los trabajadores de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizar sus emociones para guiar el pensamiento y la acción. En este nivel medio se mantuvieron tanto en las dimensiones de aptitud personal, como comportamiento social, inclusive las subdimensiones de autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. También se definieron los lineamientos psicológicos para el desarrollo de la inteligencia emocional en el personal de TIVENCA, con el fin de generar estrategias que contribuyan a reforzar un nivel adecuado de la inteligencia emocional en el personal enfocándose sobre talleres de crecimiento personal, intervenciones grupales, intervenciones en internalidad, intervenciones en orientación al servicio y talleres de comunicación asertiva.

Como aporte a la presente investigación se puede observar que el estudio se basó en las bases teóricas de Goleman (1998), la cual desde el punto de vista actualizado, servirá de guía para la realización del cuestionario por medio del cual se detectarán las necesidades de adiestramiento del personal administrativo en el Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; es de notar que la inteligencia emocional enmarca las competencias que desde este punto de vista deben poseer los trabajadores de una organización.

## **Bases Teóricas**

### **Gerencia de Recursos Humanos**

Según Aquino y Arecco (2003), la gerencia de recursos humanos es la encargada de desarrollar y administrar las políticas, programas, procedimientos que provea una estructura organizativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo de todos los trabajadores.

De acuerdo al autor, la gerencia de recursos humanos tiene entre sus funciones, la de brindar entrenamiento a los trabajadores, el cual permite el aumento de la productividad, el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios; así como la reducción de: ciclo de la producción, tiempo de entrenamiento, índice de accidentes y mantenimiento de máquinas y equipos.

Todo lo anterior indica que el papel de la gerencia de recursos humanos está evolucionando con el cambio en el entorno de mercado competitivo y la comprensión de que debe desempeñar un papel más estratégico en el éxito de una organización. Asimismo, se enfrenta a nuevos retos tanto en el presente como a futuro, con el aumento de la competencia, local o globalmente, las organizaciones deben ser más adaptables, flexibles, ágiles, y centrada en el cliente para tener éxito. Debe ser un negocio impulsado por la función con un conocimiento profundo de la imagen de la organización y ser capaz de influir en las decisiones y políticas clave.

De acuerdo a Chiavenato (2006), la gerencia de recursos humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que

permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Es decir, la gerencia de recursos humanos constituye el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, otros; de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

A criterio de Armstrong (2003), la gerencia de recursos humanos es área funcional de gran relieve en la administración de una empresa. El objetivo de este curso es proveer al participante el conocimiento sobre los principios, funciones y procesos de la gerencia de los recursos humanos. Se destaca la importancia de la integración de los objetivos con los de la organización.

En general, el enfoque de recursos humanos de hoy en día es estratégica en la retención de personal y los talentos de desarrollo. Los profesionales de recursos humanos serán los entrenadores, consejeros, tutores, y los planificadores de la sucesión para ayudar a motivar a los miembros de la organización y su lealtad, para así poder afrontar dichos retos y superarlos.

### **El Entrenamiento**

De acuerdo a Aquino y Arecco (2003), el entrenamiento es una función de personal que ha sido asunto de énfasis considerable en las organizaciones, la experiencia y los conocimientos obtenidos por los trabajadores, hicieron mucho para que las empresas se dieran cuenta de sus contribuciones potenciales, con el resultado de que el entrenamiento se convirtió en una división importante del departamento de personal. Es decir, implica la transición de conocimientos específicos relativos al trabajo,

actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y el ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Para Armstrong (2003), el entrenamiento implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse, este entrenamiento debe permitir el desarrollo del capital humano, al mismo tiempo que a la organización. Con base en esto, el entrenamiento actúa mejorando las capacidades y el conocimiento que se requieren para elevar el nivel de desempeño en el trabajo actual, o para desarrollar un potencial para el futuro.

A criterio de Rodríguez y Ramírez (2007), el entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo, sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada. Es decir, el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

Como proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprende conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Se involucra el término "Educativo", ya que a lo largo de la vida hemos estado en un continuo aprendizaje derivado de influencias que recibimos del ambiente social, para adaptarnos a las normas y valores sociales vigentes y aceptados.

Se puede decir entonces, que el entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, y sea información de

la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, otros. En segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse, este entrenamiento debe permitir el desarrollo del capital humano, al mismo tiempo que a la organización.

De acuerdo a Aquino y Arecco (2003), el entrenamiento comprende tanto la capacitación como el adiestramiento, en este sentido, la capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Mientras que el adiestramiento se refiere a la adquisición de conocimiento, habilidades, y capacidades como resultado de la enseñanza de habilidades vocacionales o practicas; siendo éste último de interés para la investigación, por cuanto representa una de las variables a estudiar.

### **El Adiestramiento de Personal**

Para Stoner y Wankel (2001), el adiestramiento de personal 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. Además, de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo 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.

Según Aquino y Arecco (2003), el adiestramiento de personal tiene como objetivos fundamentales 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.

Asimismo, busca reducir el costo del aprendizaje, promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos, además de 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 y reducir el costo de operación.

De forma general, el adiestramiento de personal como un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función a objetivos, pues el desarrollo de recursos humanos estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en las empresas y a la vez fomenta el más alto compromiso en el personal, y sobre todo en el desarrollo gerencial. En efecto, debe permitir el desarrollo del capital humano al mismo tiempo que a la organización.

Según Chiavenato (2006, p. 140), el adiestramiento puede ser clasificado según la fuente de su origen, es decir, se reconoce entonces un adiestramiento interno y externo. El primero consiste en el proceso diseñado, programado y ejecutado con la ayuda del personal que labora en la empresa, por otra parte el adiestramiento externo, son los cursos diseñados, programados y dictados por entidades didácticas, que pueden ser públicas o privadas. Entre los tipos de Adiestramiento se encuentran: adiestramiento por inducción, en aulas, en el trabajo, por rotación de puestos y el preliminar.

Para lograr los resultados esperados en el adiestramiento de personal, es de suma importancia la detección de necesidades, éstas permiten localizar e identificar en una situación de trabajo, los obstáculos que se presentan en el logro de los objetivos; teniendo en cuenta su importancia seguidamente se tratan los aspectos teóricos vinculados.

### **Detección de las Necesidades de Adiestramiento de Personal**

De acuerdo a Aquino y Arecco (2003), la necesidad de adiestramiento es la falta de conocimiento, habilidad o destreza, en una persona que impide el desarrollo de su trabajo satisfactoriamente o interfiere con el desarrollo completo de su potencial y así prepararse para sus grandes responsabilidades.

En este sentido, la detección o diagnóstico de las necesidades de adiestramiento de personal, representan un proceso mediante el cual se establecen los requerimientos de adiestramiento para el personal que labora en la organización para programar las diferentes acciones de adiestramiento; entre sus objetivos se incluyen: la elaboración de la planificación, programación y ejecución de los programas de adiestramiento, que permiten adecuar al trabajador para el ejercicio de determinada función o para la ejecución de tareas específicas establecidos por la organización en cada puesto de trabajo.

Dessler (2003, p. 240), refiere que la detección de necesidades de adiestramiento básicamente consiste en establecer lo que sucede y compararlo con lo que debería suceder, la diferencia representa las fallas existentes y sobre lo que se debería trabajar. Partiendo de estas diferencias se procederá a establecer los planes de acción del adiestramiento que deberán de desarrollarse, así como el tipo de intensidad, prioridad y el tiempo del mismo.

Sin embargo, Chiavenato (2006, p. 567), dice "el inventario de necesidades de entrenamiento es un diagnóstico basándose en información pertinente", gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa de forma disponible en manos de ciertos administradores de línea. Según los aportes del autor citado, una necesidad de entrenamiento es una diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del mismo.

En este orden de ideas, la detección de las necesidades de adiestramiento de personal, tiene como fin determinar cuáles empleados requieren entrenamiento y qué debe incluir éste; sirve para garantizar que los recursos se inviertan de manera apropiada en las áreas en las que alguna necesidad patente de capacitación; es la parte medular de la planeación implica cuatro pasos: establecer en qué áreas se necesita, identificar quienes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan el adiestramiento y en qué actividad, determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes); determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

Según Aquino y Arecco (2003), para detectar las necesidades de adiestramiento de personal, se hace uso de un instrumento, el cual está representado por un formato en el cual el supervisor vaciará toda la información requerida, éste permitirá visualizar el tipo de entrenamiento requerido por su personal. Esto se demuestra claramente cuando la organización logra un cambio en su ambiente laboral, es muy importante que en cada área de la compañía, exista un equipo para que detecten posibles fallas que puedan estar causando malestar y zozobra dentro o fuera de la organización mejorando la calidad del trabajo y demostrando la efectividad del programa de adiestramiento.

Para Armstrong (2003), las necesidades de adiestramiento del individuo, surgen como consecuencia de haber encontrado deficiencia en el análisis de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes al compararlas con las requeridas por el trabajo. De acuerdo a este autor, existen algunos indicadores de necesidad de adiestramiento, los cuales se indican en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Detección de necesidades de adiestramiento**

Indicadores de necesidad de Adiestramiento	Modo de localizar el problema
Inhabilidad para cumplir metas de producción, cuotas, programas, plazos, etc.	Averiguar donde hay atascamientos. Comparar la producción del trabajador, estudiar trabajos pendientes, examinar programas de trabajo y cantidad de sobre tiempo.
Alto costo de unidad de producción	Comparar gastos por unidad de producción. Comparar gastos por unidad de operación.
Daños al equipo (alto costo de conservación)	Estudiar el costo de reparaciones y de reemplazo de equipos. Anotar tiempo de utilidad de las máquinas. Examinar el volumen de trabajo del personal de conservación.
Resultados deficientes en seguridad	Comparar el número de accidentes: el índice de frecuencia ; el índice de gravedad. Estudiar los tipos de accidente.
Ensanche o reducción	Determinar el número de trabajadores adicionales necesarios. Determinar la cantidad de trabajadores que serán transferidos o promovidos.
Nuevos equipos y manejos de los mismos	Comparar la habilidad necesaria para su manejo, con la habilidad de los trabajadores actuales.
Productos, operaciones o procedimientos nuevos	Estudiar informes. Consultar las oficinas y dependencias competentes.
Quejas y reclamos numerosos	Estudiar el tipo de quejas. Determinar los motivos que dan origen a las quejas. Examinar cada queja cuidadosamente.

Fuente: Adaptado de Armstrong (2003)

Por otro lado, desde el punto de vista administrativo, la detección de necesidades de adiestramiento, se entiende por técnica el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y la pericia para usar esos procedimientos. En lo que se refiere a los principales medios para la detección de necesidades de adiestramiento, los cuales son

utilizados por la mayoría de las organizaciones, según Chiavenato (2006, p. 426) son los siguientes:

**Cuadro 2. Medios utilizados para la detección de necesidades de adiestramiento del personal**

<b>Medios de detección</b>
<p>Evaluación del Desempeño: mediante ésta, no solo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también que sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del adiestramiento.</p> <p>Observación: Verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, entre otros.</p> <p>Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de adiestramiento.</p> <p>Solicitud de Supervisores y Gerentes: Cuando la necesidad de adiestramiento apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar adiestramiento para su personal.</p> <p>Entrevistas con Supervisores y Gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante adiestramiento, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.</p> <p>Reuniones Interdepartamentales: Discusiones Interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.</p> <p>Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.</p> <p>Modificación del Trabajo: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario adiestrar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.</p> <p>Entrevistas de Salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.</p> <p>Análisis de cargos: Cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y las habilidades que debe poseer.</p> <p>Informes periódicos de la empresa o de Producción: muestran las deficiencias por falta de adiestramiento.</p>

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2006)

Cualesquiera que sean los patrones y medios utilizados, el resultado es una indicación de las necesidades de crecimiento de la persona cuyo trabajo ha sido evaluado, por tanto, la satisfacción de algunas de esas necesidades corresponde al adiestramiento. El trabajador puede, entonces, iniciar actividades de auto-desarrollo por su cuenta o por los medios que la compañía le lleguen a proporcionar, o usar ambos a la vez.

De los planteamientos anteriores se infiere que las necesidades de adiestramiento del personal, surgen como consecuencia de haber encontrado deficiencia en el análisis de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes al compararlas con las requeridas por el trabajo. Esta es una labor que el supervisor debe hacer continuamente, el encargado de la actividad de adiestramiento en una empresa debe recoger de los supervisores la información acumulada, y con ella estructurar el programa anual de entrenamiento de personal. Cabe destacar que el uso adecuado y oportuno de él proporcionar datos auténticos que en su estudio y aplicación pueden dar muy buenos resultados para la organización.

Por consiguiente, los gerentes y personal de recursos humanos deben estar alerta a los indicadores del tipo de adiestramiento que se necesita, y donde se necesita. Por ejemplo, el hecho de que los trabajadores no cumplan con las cuotas de producción puede significar una necesidad de adiestramiento. De igual manera, un número excesivo de piezas rechazadas o el material desperdiciado pueden indicar que el adiestramiento no es adecuado. No obstante, los gerentes cuidaran de enfocar las necesidades de adiestramiento de una manera sistemática.

### **Tipos de Necesidades de Adiestramiento de Personal**

De acuerdo a Armstrong (2003), las necesidades de adiestramiento se pueden dividir como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3. División de las necesidades de adiestramiento**

<b>Las mismas se pueden dividir en:</b>	
<b>a. Manifiestas</b> – Cambio en la Estructura Organizacional. – Movilidad del Personal – Avance Tecnológico (Capacidad Requerida Preventiva)	<b>b. Encubiertas</b> - Problemas de Desempeño - Falta de Conocimiento, Habilidades o Actitud (Capacitación requerida Correctiva)

Fuente: Adaptado de Armstrong (2003)

**Cuadro 4. División de las necesidades de adiestramiento (continuación).**

<b>Las mismas se pueden dividir en:</b>	
<b>c. Organizacionales</b> - Debilidades Generales (Modificación de Políticas) - Cambios de Equipos - Introducción de Nuevos Procedimientos	<b>e. Ocupacionales</b> - Referidas a un Puesto en Particular (Vendedor, Mecánico, supervisor, otros)
<b>f. Personales</b> - Se ubican aspectos de cada trabajador	

Fuente: Adaptado de Armstrong (2003)

Como seguimiento de esta actividad, Dessler (2003, p.241), afirma que “de la detección de necesidades surgen varias clases de necesidades que se deben cubrir, entre las que se encuentran: manifiestas, encubiertas, organizacionales, ocupacionales e individuales”; descritas a continuación:

**Cuadro 5. Necesidades de adiestramiento de personal**

<b>Necesidades</b>	<b>Contenido</b>
Manifiestas	Surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como repuesta al avance tecnológico de la empresa, reciben el nombre de manifiestas, dado que son bastante evidentes. Su especificación no resulta por lo general muy complicada; es imprescindible conocer las metas de la gerencia y mantener al día la planeación de los recursos humanos.
Encubiertas	Se presentan en casos en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes
Organizacionales	Las necesidades de carácter organizacional, ya analizadas se dan cuando se está hablando de debilidades generales. En este caso está implicada una parte importante de la empresa, el cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas, son ejemplos de este tipo de necesidades, los departamentales son las que afectan un área importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamento o sección.
Ocupacionales	Las necesidades ocupacionales son las que se refieren a un puesto en particular: vendedor, mecánico, supervisor de producción, proyectista. Por otro lado, señala, la importancia de la descripción de puesto dentro del análisis de los recursos humanos de la organización: “las descripción de puestos son esenciales para crear estándares de desempeño contar las cuales podamos realizar estimaciones periódicas.
Individuales	Son las que se ubican respecto de cada trabajador. Por tanto, el análisis de la persona, que se dirige al empleado individualmente, gira en torno a dos (2) preguntas: ¿a quién se necesita adiestrar? y ¿qué clase de adiestramiento se necesita? El primer paso es un análisis de la persona, comparar el desempeño de los empleados con las normas establecidas, si el trabajo de este individuo es aceptable tal vez no necesita adiestramiento.

Fuente: Adaptado de Dessler (2003).

En cuanto a las **necesidades manifiestas**, Dessler (2003), afirma que el personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación, representan necesidades manifiestas.

Siguiendo el enfoque del autor citado, las necesidades manifiestas de adiestramiento se pueden agrupar en tres categorías:

- Algunos conocimientos o informaciones no relacionadas directamente con las tareas del puesto. Se requiere proporcionar ciertos conocimientos o informaciones nuevas al personal (cambio de políticas, reglamentos, otros). Hay que precisar los trabajadores implicados.
- Relacionadas solamente con algunas tareas del puesto. Se presentan cuando los trabajadores son transferidos, cuando se cambia el contenido del puesto o modificación de los equipos.
- Que implican el aprendizaje del puesto de trabajo completo. Ya sea porque es de recién ingreso o porque el que ocupa es muy diferente del que cubrirá en corto plazo.

Por otro lado, Dessler (2003), determina en relación a las **necesidades encubiertas** que el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que presenten se denominarán correctivas, dado que pretenden resolver la problemática existente. Las necesidades encubiertas enfrentan comúnmente resistencia tanto de trabajadores como de directivos y supervisores; su determinación es más difícil que las de tipo manifiesto.

Para Armstrong (2003), este tipo de necesidades de adiestramiento son las de mayor dificultad para su determinación, por ejemplo las actitudes del personal, estilos de liderazgo, clima de la empresa, factores motivacionales, costumbres, otros. Por ello, indica que existen cuatro niveles de diferenciación: la empresa completa, un área crítica, un puesto o una situación.

Respecto a las **necesidades organizacionales**, para Chiavenato (2006), el análisis organizacional no solo implica el estudio de la empresa como un todo, su misión, sus objetivos, sus recursos, la distribución de estos recursos para la consecución de los objetivos, sino también del ambiente socioeconómico y tecnológico en cual está situada la organización. Este análisis ayuda a responder el interrogante acerca de lo que debe enseñarse en términos de un plan, con el fin de establecer la filosofía de adiestramiento para toda la empresa.

Tomando en cuenta que el análisis organizacional consiste en determinar en donde deberá hacer énfasis el adiestramiento. En este sentido, se deberá verificar todos los factores (planes, fuerza laboral, eficiencia organizacional, clima organizacional, entre otros) capaces de evaluar los costos implicados y los beneficios esperados de adiestramiento, en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos empresariales, y determinar así la política global relacionada con el adiestramiento.

De acuerdo a Armstrong (2003), en cuanto a las necesidades organizacionales, se sigue un procedimiento conformado por las siguientes etapas:

**Figura 1. Etapas para la detección de necesidades organizacionales**



Fuente: Adaptado de Armstrong (2003)

Partiendo de la figura anterior, se describen cada una de las mencionadas etapas de acuerdo al enfoque de Armstrong (2003):

En la búsqueda de evidencias generales, se procede a recabar información sobre: políticas de la empresa y objetivos, desempeño de la empresa, estilo gerencial, movimiento de Personal, quejas de los clientes, entre otros.

Durante la selección de áreas críticas, se detectan y jerarquizan las áreas críticas de la empresa, las cuales pueden ser gerenciales, direcciones, departamentos, secciones, entre otras. Los criterios para seleccionar las áreas son: grado en que obstaculizan el logro de las metas, monto de las pérdidas que se ocasionan, entorpecimiento de las labores en otras áreas, macro-necesidades y cuantificar estos criterios permite establecer la prioridad de las áreas.

En la especificación de evidencias en el área crítica, cuantificar en su justa dimensión las evidencias servirá como apoyo para demostrar que la capacitación es necesaria y está relacionada con problemas importantes. De esta información se pasa a seleccionar los puestos prioritarios del área investigada.

La etapa de obtención de la descripción del puesto o de la lista de tareas consiste en recabar la descripción del puesto o hacer un listado de tareas del mismo. Es ideal determinar las tareas que desconoce el personal, para lo cual se precisa conocer las labores de los puestos. Cuando existe descripción del puesto y las condiciones lo permiten, puede definirse el estándar de desempeño o las normas de actuación.

La selección de técnicas y elaboración de instrumentos de investigación es el punto de partida para investigar alguna situación determinada. Se deben considerar varios factores: el número de sujetos por investigar, el nivel jerárquico de los mismos, los puestos que ocupan.

Así mismo, en la aplicación de técnicas de detección de necesidades, se recibe información sobre las necesidades de capacitación: tareas en las que existen deficiencias originadas por las faltas de conocimientos y habilidades, problemas que lo justifican, nombres y características de los trabajadores con necesidades.

Debido a esto, el análisis de la información consiste en comparar, cuando se trabajó de esta manera, los datos que proporcionaron el jefe de los sujetos investigados y ellos mismos. Si la determinación de necesidades ha partido de un área o puesto crítico, la especificación de las evidencias es un buen punto de partida para no dejarse engañar, ya que en las entrevistas se pudo haber ocultado información en forma intencional o comentarios de jefes obre subordinados y viceversa.

Finalmente, la elaboración del informe de detección de necesidades es común tanto a las manifiestas como a las encubiertas, es importante porque: describe la situación, tal como fue investigada, facilita la presentación que debe hacerse a los directores de la compañía, incluye el conjunto de datos

que permitirán efectuar el seguimiento del adiestramiento y proporciona los antecedentes indispensables para seleccionar y/o elaborar los cursos.

Partiendo de lo expuesto, el adiestramiento se desarrolla de acuerdo con las necesidades de la organización; a medida que crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, el adiestramiento deberá responder a nuevas necesidades. Las necesidades de adiestramiento deben inventariarse, determinarse e investigarse con cierta periodicidad para establecer, a partir de ellas, los programas adecuados para satisfacer dichas necesidades de manera conveniente.

De acuerdo a Armstrong (2003), las **necesidades ocupacionales** representan la percepción de una brecha ocupacional; que altera el sentimiento de satisfacción de vida, modificando la participación de la persona en el desempeño de ocupaciones significativas. Es decir, se refieren a un puesto en particular, supervisor, analista, mecánico, ya que cada cargo se describe mediante funciones y/o competencias, las cuales son el conjunto de conocimientos, técnico profesionales, humanos y organizacionales, necesarias para desempeñar un cargo.

Pontual (citado por Chiavenato 2006) recomienda analizar los recursos humanos mediante el examen de los siguientes datos: número de empleados en la clasificación de casos; número de empleados necesarios en la clasificación de cargos; edad de cada empleado; nivel de calificación; nivel de conocimiento exigido por el trabajo; actitud de cada empleado con relación al trabajo y empresa; nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo; nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos; potencialidades de reclutamiento interno; potencialidades de reclutamiento externo; tiempo de entrenamiento necesario para la fuerza laboral reclutable; tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados; índice de ausentismo; índice de rotación de la fuerza laboral y descripción de cargo.

De acuerdo Pontual (citado por Chiavenato 2006), estos datos analizados continuamente permitirán detectar o evaluar los requerimientos actuales y previstos dentro de ciertos plazos, del personal, y de la organización, de igual forma contribuirán al buen proceso de capacitación y planes de expansión de la propia organización. En efecto, al realizar el análisis de la tarea, se deben detectar dos (2) factores principales: Importancia y rendimiento. La primera se relaciona con la relevancia de las tareas y los comportamientos específicos en un puesto en particular, y con la frecuencia con la que se desempeñan. El rendimiento es la competencia de los empleados para desarrollar estas tareas.

Puede decirse entonces, que se trata de un nivel de enfoque más limitado que el inventario de necesidades de adiestramiento, puesto que se efectúa el análisis del cargo teniendo como base los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Además de la organización y de las personas, el adiestramiento debe tener en cuenta también los cargos para los cuales las personas deben ser adiestradas.

Para Armstrong (2003), las **necesidades individuales** de cada trabajador; se determinan en función de comparar las competencias del cargo con las competencias actuales del trabajador, entre las fuentes utilizadas para determinar estas necesidades se tienen: personal de la empresa, documentos internos (Políticas, metas, objetivos, normas y procedimientos) y externos (Leyes, decretos, otros.)

Según Dessler (2003),

Por otro lado, a manera de sustento respecto a los tipos de necesidades de adiestramiento de personal existente, según Mondy y Noé (2001, p. 236) las necesidades son muy diversas y heterogéneas por lo que se clasifican en varias áreas:

**Cuadro 5. Tipos de necesidades de adiestramiento de personal**

<b>Área</b>	<b>Descripción</b>
Según su amplitud	Necesidades de la empresa (organizacionales). Necesidades de un área (ocupacionales) Necesidades de un trabajador (individuales)
Según el tiempo	Necesidades Urgentes Necesidades a corto plazo Necesidades de desarrollo a largo plazo.
Según el origen de los problemas	Necesidades de Conocimiento, habilidades, actitudes. Necesidades para la carencia de la estructura y política de la empresa. Necesidades por carencia en el equipo material (instalaciones, maquinas, otros) Necesidades en el renglón de salarios
Según la naturaleza de las carencias	Necesidades de capacitación humanística y técnica

Fuente: Adaptado de Mondy y Noé (2001, p. 236)

### **Competencias Emocionales**

De acuerdo a Uzcátegui (2008), el concepto de competencia está en revisión debido a su complejidad. Hay diversas categorías de competencias: técnicas, profesionales, participativas, personales, básicas, clave, genéricas, transferibles, emocionales, socio-emocionales, otras. Según Bisquerra y Escoria (2007, p.17), la competencia “discrimina el saber necesario para afrontar determinadas situaciones y ser capaz de enfrentarse a las mismas. Es decir, saber movilizar conocimientos y cualidades, para hacer frente a los problemas derivados del ejercicio de la profesión”.

Para Benavides (2002: 72), la competencia es entendida como “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades eficaz y satisfactoriamente”. Las considera como comportamientos observables manifiestos que la persona aporta en un empleo y están relacionados con la efectividad de su desempeño en la práctica laboral.

Según la referida autora las competencias engloban no sólo las aptitudes, sino también los factores individuales como: (a) conocimientos; (b) habilidades y destrezas; (c) representaciones mentales o significados del trabajo y de sí mismo; (d) rasgos y temperamento; (e) motivos y necesidades; y (f) capacidad de adecuación, generación y aplicación. Estos elementos son considerados por la autora como “fundamentos” de las competencias, es decir, si el individuo carece de conocimientos requeridos para una actividad laboral, se hace imposible cumplir a cabalidad con sus responsabilidades, más sin embargo, el hecho que los posea no significa que los aplique.

Desde esta perspectiva, se concibe la competencia como la capacidad de movilizar adecuadamente el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de calidad y eficacia. En este trabajo se toman en consideración las competencias emocionales, entendidas como un subconjunto de las competencias personales.

La delimitación del constructo de competencia emocional aparece como un tema de debate en el que todavía no existe un acuerdo unánime entre los expertos. Según Bisquerra y Escoria (2007), la competencia emocional es un constructo amplio que incluye diversos procesos y provoca una variedad de consecuencias. Diversas propuestas se han elaborado con la intención de describir este constructo. Sin ánimo de ser exhaustivos revisaremos seguidamente algunas de ellas.

Salovey y Sluyter (2003), las competencias emocionales son las habilidades que tiene una persona para potenciar su inteligencia emocional en su vida cotidiana, siendo el principal factor que hoy día se observan y miden las empresas en sus procesos vinculados al personal. En este sentido el crecimiento emocional constituye en prerrequisito para el crecimiento

profesional y empresarial, ya que cuando se usan las emociones a favor, la vitalidad fluye, la concentración se incrementa, la calidez florece, la percepción despierta, la alegría y el positivismo contagia, las relaciones desarrollan y los resultados mejoran.

Los autores citados, identifican cinco dimensiones básicas en las competencias emocionales: cooperación, asertividad, responsabilidad, empatía, autocontrol. Estas dimensiones se solapan con el concepto de inteligencia emocional, tal como lo define Goleman (citado por Uzcátegui, 2008), dividido en cinco dominios, autoconciencia emocional, manejo de las emociones, automotivación, empatía y habilidades sociales- que a su vez incluían la existencia de veinticinco competencias.

El mismo Goleman (citado por Uzcátegui, 2008) y demás autores definen el éxito de gerentes líderes y trabajadores en personas de alto nivel de desempeño, destrezas, habilidades técnicas y emocionales, bien desarrolladas alcanzando capacidad de dar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la familia, la gerencia y la sociedad.

Con base a ello, se entenderán las competencias emocionales como el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales.

Tanto Goleman, Boyatzis y Mckee (2002), proponen tan solo cuatro dominios: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones- y dieciocho competencias. Este proceso permite aventurar que a medida que la ciencia proporcione mayores conocimientos la conceptualización de la competencia emocional avanzará necesariamente hacia una mayor concreción.

## **Dimensiones de Competencias Emocionales**

Boyatzis, Goleman y Rhee (2000), basándose en los trabajos de Mayer y Salovey, propusieron un modelo que identificaba cuatro dimensiones o niveles de la inteligencia emocional, que comprendían las siguientes competencias emocionales:

### **Primera Dimensión: Conciencia de uno mismo**

Esta dimensión consiste en la comprensión profunda de las emociones propias, así como de las fortalezas, limitaciones, valores y motivacionales. Está conformado por las competencias emocionales de autoconciencia emocional de uno mismo, valoración adecuada de uno mismo y confianza en uno mismo. Es decir, implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones.

#### *Autoconciencia emocional*

Esta competencia contribuye a adquirir conciencia de las propias emociones y reconocer su impacto mediante el reconocimiento de las sensaciones viscerales como guía para la toma de decisiones. Las personas conscientes de sí mismos conocen sus valores, sus objetivos y sus expectativas. Saben hacia donde se dirigen, por qué y también saben conectar con lo que resulta más adecuado. Así mismo no entran en conflicto con sus valores, razón por la cual las personas conscientes de sí mismas suelen hallarse más a gusto con su trabajo.

En este sentido, implica identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener, incluye la posibilidad de estar experimentando emociones múltiples. A niveles de mayor madurez, conciencia de que uno puede no ser consciente de los propios sentimientos debido a inatención selectiva o dinámicas inconscientes. Es decir, es la capacidad para percibir con

precisión los propios sentimientos y emociones; identificarlos y etiquetarlos. Contempla la posibilidad de experimentar emociones múltiples y de reconocer la incapacidad de tomar consciencia de los propios sentimientos debido a inatención selectiva o dinámicas inconscientes.

#### *Valoración adecuada*

Según Boyatzis, Goleman y Rhee (2000), esta competencia permite conocer las propias fortalezas y debilidades. Las personas que poseen una clara conciencia de sí mismas son realistas, personas sinceras consigo mismas, con los demás y saben reírse también de sus propias debilidades. Es tener una imagen positiva de sí mismo; estar satisfecho de sí mismo; mantener buenas relaciones consigo mismo.

#### *Confianza*

Con esta competencia se logra tener un sentido de la valoración de las habilidades personales y las capacidades, ya que la confianza es algo más que una buena idea o actitud, es algo que se debe sentir y actuar a la vez. De acuerdo a Oviedo (2010) cuando el individuo confía en sí mismo puede extender esa confianza hacia los demás y recibirla de regreso, se consigue la cohesión que mantiene unidas las relaciones y libera el dialogo franco; la falta de confianza por el contrario hace gastar tiempo en protección, dudas, verificación e inspecciones como en hacer trabajo real; se constituye en un elemento clave para el trabajo creativo, de colaboración que agrega valor.

### **Segunda Dimensión: Autogestión**

Según Boyatzis, Goleman y Rhee (2000), esta dimensión se refiere a la capacidad de manejar efectivamente las emociones, sentimientos e impulsos, además de no perder la concentración cuando son sometidos a presión. Es decir, se refiere a manejar los propios estados de ánimo,

impulsos y recursos. Las competencias emocionales que dependen de la autogestión son:

#### *Autocontrol emocional*

Comprende la capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos, se englobaría dentro de lo que sería el proceso general de autorregulación psicológica, el cual es un mecanismo del ser humano que le permite mantener constante el balance psicológico. Para ello necesita de un sistema de retroalimentación que le permita mantener el estatus en relación a una señal de control. Por tanto, la autorregulación emocional supervisa la experiencia emocional para ajustarla a sus metas de referencia.

Es decir, implica mantener vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos. Esto incluye, entre otros aspectos: regulación de la impulsividad (ira, violencia, comportamientos de riesgo); tolerancia a la frustración para prevenir estados emocionales negativos (ira, estrés, ansiedad, depresión) y perseverar en el logro de los objetivos a pesar de las dificultades; capacidad para diferir recompensas inmediatas a favor de otras más a largo plazo pero de orden superior, otros.

#### *Fiabilidad*

Abarca la sinceridad, así como la responsabilidad en la actuación del individuo tal como refieren. En el ámbito gerencial está conectada con la integridad y se caracteriza por un ambiente definido como empresa abierta con la presencia de un trabajo colaborativo, mediante la participación sincera de los gerentes y trabajadores en la gestión de la información empresarial, tanto interna como externa; se enfoca a los clientes, y posiblemente a competidores.

De acuerdo a Oviedo (2010) la fiabilidad permite acercar la empresa tanto a los trabajadores como al mercado para integrar todo el conocimiento que puedan aportar, al mismo tiempo ofrece una imagen de seguridad, franqueza y sinceridad como también supone incorporar nuevas visiones de la empresa y de los clientes, quien transmite si se está gestionando bien o mal el entorno.

### *Optimismo*

El optimismo facilita la expresión de la inteligencia emocional, de manera que ante un evento cualquiera una predisposición pesimista puede hacer más probable que los gerentes se sientan ansiosos, mientras que una actitud optimista produce tranquilidad y confianza tal como lo señalan Boyatzis, Goleman y Rhee (2000). Además, influye en el establecimiento de relaciones interpersonales, determina las proyecciones a futuro y las expectativas que se tienen frente al mismo.

A criterio de Oviedo (2010), el optimismo estipula en gran medida la disposición de los gerentes frente a la vida, su bienestar físico y psicológico, su percepción de bienestar y felicidad en general, por lo que es un aspecto muy importante en la personalidad.

### *Adaptabilidad*

Según Boyatzis, Goleman y Rhee (2000), esta competencia permite desarrollar la capacidad para hacer frente a diversas situaciones, manteniendo la concentración sin perder energía, lo cual significa el poder adaptarse e inclusive sentirse a gusto en medio de las complejidades que pueden presentarse en el entorno empresarial. Para Oviedo (2010) la adaptabilidad implica tener la habilidad para ser flexible, una competencia que le permite adecuarse a los cambios. Los gerentes que poseen esta

cualidad cambian de opinión cuando así lo exigen los nuevos datos o realidades.

### *Motivación de logro*

De acuerdo a los autores citados, este tipo de competencia caracteriza a las personas con elevadas ambiciones personales las cuales les impulsan continuamente a mejorar ellos mismos y a buscar el modo en que su personal también lo haga mediante la motivación para el alcance sus sueños. Según Oviedo (2010) las empresas conducidas por este tipo de personas se plantean objetivos difíciles, mensurables, siendo capaces de calcular los riesgos para el logro de sus objetivos, por lo que siempre está aprendiendo y enseñando el modo de hacer las cosas. Es decir, implica un esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral, la capacidad de automotivarse e implicarse emocionalmente en actividades diversas de la vida personal, social, profesional, de tiempo libre, entre otros.

### *Iniciativa*

Según Boyatzis, Goleman y Rhee (2000), es la capacidad que tienen las personas para actuar aprovechando las oportunidades con prontitud cuando se presenta la ocasión, es el impulso para que se desarrolle con la finalidad de aplicar lo planificado. O sea, es sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.

### **Tercera Dimensión: Conciencia social**

A criterio de Boyatzis, Goleman y Rhee (2000), esta dimensión trata sobre la capacidad que tiene el individuo de entender las emociones de otras personas y actuar en consonancia con ellos. Es decir, implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.

Como competencias se tienen: empatía, orientación hacia el servicio y conciencia organizativa.

### *Empatía*

De acuerdo a los autores citados, es una competencia de la inteligencia emocional que permite la capacidad de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarse activamente por las cosas que les preocupan. Las personas emocionalmente inteligentes saben activar las emociones positivas y movilizar a las personas articulando una aspiración común que fomenta el optimismo, la compasión y la sensación de conexión, emociones todas ellas que auguran un futuro prometedor.

La persona que carezca de empatía, por el contrario, se hallará inconscientemente tan desconectado de los demás que sus palabras y acciones desencadenarán sus reacciones y sentimientos que no se hayan expresado verbalmente. La empatía ante otras personas requiere la predisposición a adquirir las emociones, escuchar con concentración y ser capaz también de comprender pensamientos.

Es decir, implica capacidad para percibir con precisión las emociones y perspectivas de los demás y de implicarse empáticamente en sus vivencias emocionales. Incluye la pericia servirse de las claves situacionales y expresivas (comunicación verbal y no verbal) que tienen un cierto grado de consenso cultural para el significado emocional.

### *Orientación hacia el servicio*

De acuerdo a Boyatzis, Goleman y Rhee (2000), las personas con una elevada capacidad de servicio saben generar el clima organizacional adecuado para establecer una buena relación con el cliente o el consumidor, son personas capaces de garantizar la satisfacción del cliente y con las que

puede contarse cuando se les necesita, en este sentido, permite reconocer y satisfacer las necesidades del personal y los clientes.

#### *Conciencia organizativa*

De igual manera, para los autores, se entiende como la capacidad que tienen las personas de navegar por las aguas de la vida de una organización, para construir redes y utilizar eficazmente los comportamientos políticos con el propósito de obtener resultados positivos. Es decir, implica ser capaz de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.

#### **Cuarta Dimensión: Gestión de las relaciones**

Esta dimensión habilidad contribuye a la adecuada gestión de las emociones de los demás, implica ser un experto para inducir respuestas deseadas en los otros; tiene que ver con el conocimiento y control de las emociones y estados de ánimo de los demás. Abarca el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones. Las competencias emocionales en este nivel son:

#### *Desarrollo personal de los demás*

Contempla la capacidad de poder desarrollar las habilidades de los demás mediante la retroalimentación y la guía adecuada para conseguir el crecimiento o desarrollo tanto personal como profesional de sus trabajadores aportando al crecimiento de la organización que se traduce en mayor rentabilidad del negocio, consiguiendo además mantener la confianza de su gente. Esto indica que las personas eficaces deben, antes que nada, comprender que el aprendizaje se inicia a través del reconocimiento de los

propios errores, resaltando las fortalezas y brindando la confianza suficiente para crecer junto a la empresa.

Según Oviedo (2010), cuando se pierde la confianza para expresar con claridad las dificultades o limitaciones en la ejecución de sus tareas, se corre el riesgo de que el personal genere temores e inseguridades que se traducen en desconfianza de sí mismo y hacia la gerencia. Lo contrario crea un ambiente de inseguridad y duda ante los requerimientos lo cual ocurre cuando han cometido fallas hasta involuntarias que les ocasiona el reclamo o sanciones.

### *Inspiración*

Las personas dotadas de esta aptitud articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas, además se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo, como también orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad. Según Boyatzis, Goleman y Rhee (2000), son personas capaces de generar una visión proyectando un futuro atractivo para la empresa utilizando su creatividad para liberar todo su capital intelectual, atraer compromisos mantener el enfoque y transmitir energía a las personas; implica estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades.

### *Influencia*

De acuerdo a Boyatzis, Goleman y Rhee (2000), cuando una persona posee la competencia de influir en su personal, comprende la habilidad de manejar con efectividad las emociones ajenas y tienen la capacidad de proyectar emociones que son transferidas a los demás, razón por la cual demuestran destrezas que los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público.

También, según los autores mencionados es importante evitar confusiones interpretando la influencia con cuotas de poder, a las que puede acceder; por el contrario debe entenderse con un criterio de humildad y de servicio sostenida en buscar mecanismos para hacer que los demás compartan la visión del mundo, misión y objetivos de la organización. Es decir, la influencia comprende la habilidad para crear mensajes potentes, que transmiten información crucial sin poner necesariamente esos datos en palabras; por ello los autores dicen que las emociones son un método de comunicación eficiente debido a que comprende el desarrollo de tácticas de persuasión para el logro de los objetivos.

#### *Resolución de conflictos*

Es la capacidad de negociar y resolver los desacuerdos para establecer vínculos con la finalidad de cultivar y mantener una red de relaciones según Boyatzis, Goleman y Rhee (2000). Desarrollar esta competencia comprende la habilidad para el manejo de conflictos que pueden surgir en la empresa producto de la misma interacción interpersonal, de allí que la inteligencia emocional le prepara para negociar y resolver desacuerdos.

Entre las características que evidencian las personas dotadas de esta aptitud se pueden mencionar que manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas como tratar con personas difíciles; detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos para ayudan a reducirlos; alientan el debate a través de la discusión franca, apoyados en sus habilidades de comunicación y persuasión facilitando la creación de soluciones que beneficien a todos.

Es decir, uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados, siendo cruciales para ello, la

empatía y el arte de escuchar. Aunado a ello, demuestran saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo, es la capacidad para no sólo identificar situaciones que requieren una solución o decisión y evaluar riesgos, barreras y recursos; sino para desarrollar soluciones positivas e informadas a los problemas.

### *Liderazgo*

Esta competencia trata sobre la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. El liderazgo, fenómeno social que ocurre solo en grupos sociales, debe analizarse en función de las relaciones interpersonales en determinada estructura social y no de una serie de características de la personalidad del líder.

En efecto no se trata de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta, se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.

### *Catalizador de cambios*

Esta competencia hace referencia a que una persona alienta, promueve y encauza el cambio en una nueva dirección, con la finalidad de adaptarse a las transformaciones del entorno, las cuales le obligan a ser más competitivos para garantizar su subsistencia. En concordancia con lo anterior se requiere preparación para nuevos aprendizajes afianzados en el poder de la realidad emocional y cultural de la organización, razón por la cual el compromiso parte desde la gerencia que en muchos casos se haya desconectada de la cotidianidad.

Es decir, que para hacerlo se requiere articular una visión convincente de las nuevas metas de la organización, aunque éstas puedan ser algo utópicas, el hecho de comprometerse con ellas puede resultar, en sí, emocionalmente satisfactorio. Despertar emociones de esta manera y dirigirlas hacia metas elevadas y nobles, brinda al líder una fuerza poderosa para el cambio.

### *Trabajo en equipo*

Para lograr un auténtico trabajo en equipo es necesario utilizar la inteligencia interpersonal por ser la capacidad para mantener buenas relaciones con otras personas. Esto implica dominar las habilidades sociales, capacidad para la comunicación efectiva, respeto, actitudes pro-sociales, asertividad, entre otras. Según Boyatzis, Goleman y Rhee (2000), significa entonces aprender a estimular la cooperación y creación de equipos para lo cual se deben dominar las habilidades sociales básicas como escuchar, saludar, despedirse, dar las gracias, pedir un favor, pedir disculpas, actitud dialogante, entre otros.

De acuerdo a Oviedo (2010), aunque muchas personas pudieran pensar que son insignificantes realmente el trato cortés al equipo de trabajo genera mucha productividad pues se crea un clima óptimo para el trabajo basado en el respeto por los demás que incluye la intención de aceptar y apreciar las diferencias individuales y grupales y valorar los derechos de todas las personas.

A criterio de los autores, el trabajo en equipo requiere también manejar adecuadamente la asertividad que consiste en mantener un comportamiento equilibrado, entre la agresividad y la pasividad; capacidad para defender y expresar los propios derechos, sentimientos, opiniones; implica la capacidad para decir “no” claramente y mantenerlo, para evitar situaciones que

conduzcan a una acción por presión, e inclusive demorar actuar en situaciones de presión hasta sentirse adecuadamente preparado.

En síntesis, en el siguiente cuadro se muestran las dimensiones de las competencias emocionales descritas en la presente investigación:

**Cuadro 6. Dimensiones de las competencias emocionales**

<b>Dimensión</b>	<b>Competencias</b>
Primera dimensión: Conciencia de uno mismo	1.- Autoconciencia emocional. 2.- Valoración adecuada. 3.- Confianza.
Segunda dimensión: Autogestión	1.- Autocontrol emocional. 2.- Fiabilidad. 3.- Optimismo. 4.- Adaptabilidad. 5.- Motivación de logro. 6.- Iniciativa.
Tercera dimensión: Conciencia social.	1.- Empatía. 2.- Orientación hacia el servicio. 3.- Conciencia organizativa.
Cuarta dimensión: Gestión de las relaciones.	1.- Desarrollo personal de los demás. 2.- Inspiración. 3.- Influencia. 4.- Resolución de conflictos. 5.- Liderazgo. 6.- Catalizador de cambios. 7.- Trabajo en equipo.

Fuente: Quintero (2011)

### **Programa de Adiestramiento de Personal**

El programa de adiestramiento de personal es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge dentro del individual como un resultado de esfuerzos del mismo sujeto, a criterio de Chiavenato (2006, p. 418), “es un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos”

En efecto, el propósito primordial de un programa de adiestramiento es ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos generales. Al mismo tiempo, un programa efectivo de adiestramiento debe ayudar a los empleados a satisfacer sus objetivos personales.

Stoner y Wankel (2001, p.103), definen programa de adiestramiento como "un plan de un solo uso, que comprende un conjunto relativamente grande de actividades organizacionales que especifica los pasos principales, roles y tiempo así como la unidad responsable de cada paso". En otras palabras, un programa de adiestramiento es un esquema donde se describen actividades bien coordinadas a realizar en el orden en el que deben efectuarse, quien las va a realizar, y cuando deben terminar, es decir, va a indicar los pasos a seguir para la ejecución de una actividad de adiestramiento.

Sherman y Bohlander (2001, p. 156), admiten que los empleados nuevos vienen equipados con la mayor parte de los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarios para empezar a trabajar. Otros empleados pueden requerir de un adiestramiento extensivo antes de estar preparados para hacer un gran aporte a la empresa. Sin embargo, la mayoría requerirá algún tipo de adiestramiento en algún momento, para mantener un nivel efectivo de desempeño en el trabajo.

En teoría, cualquier programa de entrenamiento consiste en cuatro pasos, el propósito del paso de evaluación es determinar las necesidades del entrenamiento, posteriormente, si se identifican una o más deficiencias que se puedan eliminar, es necesario fijar objetivos de entrenamiento; en este punto se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán adiestrados. Por tanto, resulta importante para una organización un programa de adiestramiento, ya

que crea un empleado que está en capacidad para ejercer un puesto en cualquier organización

De acuerdo a Stoner y Wankel (2001), el diseño de un programa específico de adiestramiento requiere que una empresa revise la descripción del puesto la cual indica que actividades deben ser desarrolladas en un puesto en particular y las condiciones en que se les lleva a cabo. Esta revisión se ve seguida por un análisis de las tareas que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de adiestramiento, con base en un estudio de las tareas o deberes del puesto. El análisis de las tareas parece estar cambiando y no hace tanto hincapié en lo que se requiere actualmente sino en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en un puesto en particular.

En consecuencia, se puede determinar el tipo de habilidades de desempeño y conocimiento que necesitan los sujetos de adiestramiento, observando y cuestionando a personas hábiles en esos trabajos y/o revisando las descripciones del puesto. Esta información ayuda al personal de adiestramiento a seleccionar el contenido del programa y elegir el método de adiestramiento más efectivo.

Según Chiavenato (2006), la importancia de los programas de adiestramiento radica “en el hecho en que los individuos beneficiados, se espera tendrán una larga o mediana permanencia dentro de la empresa; estos deben influir en la planificación de carrera de las personas, con el fin de conseguir estas la máxima satisfacción personal y laboral, para que así la organización cuente con un personal altamente calificado, a través del aumento de la productividad y calidad de los empleados.

En otras palabras Chiavenato, establece que su importancia reside en el alcance de los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a

los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

En este sentido, el adiestramiento no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para la organización; lo relevante es que el programa de adiestramiento facilite a todo el personal de la empresa la oportunidad de aprender a superarse y desarrollar su talento dentro de la organización, a fin de alcanzar una mayor rentabilidad para la organización, del mismo modo, transformar a los empleados menos preparados en trabajadores más capacitados y a los más competentes prepararse para desempeñar cargos de mayor responsabilidad.

Puede decirse entonces que para toda organización es importante contar con un programa de adiestramiento, debido a que ayuda a minimizar las fallas o debilidades en el desempeño de las diferentes funciones que desarrolla el personal de la empresa y actualizar conocimientos que se derivan de los avances tecnológicos y otros temas de interés.

En este sentido, un programa de adiestramiento de personal constituye sin duda un factor determinante, el mismo dotado de una serie de lineamientos necesarios para llevar a cabo la transmisión de conocimientos, habilidades y destrezas ordenada sistemáticamente para lograr buenos resultados en el desempeño de las actividades del personal administrativo en el Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo.

### **Elementos de un Programa de Adiestramiento de Personal basado en las Competencias Emocionales**

De acuerdo a Aquino y Arecco (2003), todo programa de adiestramiento de personal debe contar con unos elementos fundamentales,

en los cuales incluyen: objetivos, políticas, normas, procedimientos y presupuesto; los cuales son descritos en el siguiente cuadro:

**Cuadro 7. Elementos de un Programa de Adiestramiento de Personal**

Elementos	Definiciones	Ejemplos
Objetivos	Son el resultado que una empresa en particular desea obtener en el futuro. Proporcionan al personal una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad, así como promover su eficiencia y contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renuncias, destituciones y otros.	Atender el 80% de las necesidades de adiestramiento de los trabajadores de la organización.
Políticas	Son enunciados generales que sirven de guía para las acciones encaminadas a obtener los objetivos.	La empresa promueve y apoya el desarrollo de sus trabajadores siendo esta una responsabilidad compartida.
Normas	Son patrones de comportamiento apropiado que la empresa espera que sean cumplidos por todos sus integrantes, con el fin de asegurar que el adiestramiento sea efectivo. Su propósito es brindar una mayor atención a todas las áreas de la empresa que presente algún problema, y quiera solucionarse mediante la aplicación de capacitación, a fin de reforzar los estímulos en el personal.	Todo adiestramiento recibido por los trabajadores deberá registrarse en sus respectivas hojas de vida.
Procedimientos	Es la secuencia cronológica de los pasos que deben seguirse para observar las políticas establecidas. Cada etapa del procedimiento debe contener información sobre la actividad a realizar, responsable y tiempo o plazo estimado.	Preparación de un proceso de adiestramiento, en el cual se identificarán las necesidades, se envía una solicitud, se ubica un instructor, se elabora un presupuesto y así sucesivamente se cumplen los pasos respectivos.
Presupuesto	Plan financiero que prevé los fondos monetarios requeridos para lograr los resultados anticipados de un programa de adiestramiento. El presupuesto de adiestramiento es la estimación de los recursos necesarios para la operación de los programas.	Incluye costos: honorarios para instituciones e instructores externos, producción de material didáctico, renta de salones, renta de equipos, servicios en el aula (servicio de cafetería, comidas y refrigerios), viáticos de personal y de los instructores (hospedaje, transporte y alimentación), material didáctico (diseño y reproducción), honorarios a consultores, otros.

Fuente: Adaptado de Aquino y Arecco (2003)

Tomando en cuenta la importancia que hoy en día, tiene para las organizaciones contar con un programa de adiestramiento de personal basado en las competencias emocionales; que comprenda de manera adecuada los elementos necesarios; en el caso de la presente investigación se toma como unidad de estudio al Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación (IPASME),

### **Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación (IPASME)**

El Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación (IPASME), fue creado el 23 de Noviembre de 1949 mediante Decreto N° 337 de la Junta Militar de Gobierno. Comenzó a funcionar el 1° de mayo de 1950. Posteriormente el 9 de Enero de 1959 la Junta de Gobierno en Consejo de Ministros, dicta el Decreto N° 513 para crear el Estatuto Orgánico que lo rige actualmente.

#### *Misión*

El Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación (IPASME), tiene como misión:

Promover y desarrollar un Sistema de Seguridad Social Integral y eficaz orientado al mejoramiento permanente de la Calidad de Vida de los profesores, maestros y personal administrativo del Ministerio del Poder Popular para la Educación y de otros organismos afiliados al Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), mediante la prestación oportuna, eficiente y efectiva de asistencia en sus requerimientos de afiliación, créditos: Hipotecarios o personales; médicos-asistencial; culturales, recreativos, deportivos y de ayudas socioeconómicas, siendo imprescindible para ello el establecimiento de sistemas y mecanismos

que garanticen la protección social y el mejoramiento de las condiciones de vida de sus afiliados y beneficiarios.

### *Visión*

La visión del Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación (IPASME), es:

Ser un organismo eficiente en la prestación de servicios de Seguridad y Asistencia Social Integral, con una atención de alta calidad para el personal Docente y Administrativo del Ministerio del Poder Popular para la Educación, y otros entes educativos afiliados al IPASME, en el marco de los principios de universalidad, solidaridad, unidad, integralidad y participación democrática, para convertirnos en una Institución modelo del Sistema de Seguridad Social en Venezuela y en América Latina.

### *Objetivos generales*

Entre los objetivos generales del Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación (IPASME), se tienen:

1.- Garantizar el acceso de los afiliados a los diversos créditos y demás servicios, con el establecimiento de mecanismos y sistemas que aseguren la correcta recaudación de los aportes tanto de los afiliados como de sus patronos, así como también los orientados a llevar y garantizar la oportuna cobranza y recuperación de los créditos otorgados a los afiliados para así mantener operativa la cartera de los recursos crediticios dirigida a todos los afiliados.

2.- Garantizar a los Afiliados del IPASME la prestación de una atención solidaria, única e integral en el ámbito nacional, que contemple la máxima

cobertura diagnóstica y terapéutica de las enfermedades de mayor incidencia en la población afiliada y beneficiaria.

3.- Garantizar la prestación oportuna, pródiga, ágil y adecuada de asistencia socioeconómica al afiliado, en cuanto a monto, tipo y cobertura de ayudas socioeconómicas en casos de contingencia o siniestros mediante primas, contribuciones por gastos médicos, HCM: Hospitalización, Cirugía y Maternidad, ayudas para gastos de nacimiento, matrimonio, funerarios y las demás cláusulas contempladas en la normativa de los convenios administrados por el IPASME.

4.- Garantizar respuestas eficientes a los afiliados del IPASME en sus requerimientos de financiamiento hipotecario y personal, mediante un proceso de asistencia crediticia, de apoyo técnico especializado o de cualquier otra actividad que contribuya a mejorar la calidad de vida de los Afiliados.

5.- Garantizar el desarrollo de los programas de promoción cultural, recreativa y deportiva que se adecuen a los requerimientos reales del sector y permitan la incorporación real y el disfrute democrático por parte de los afiliados y sus familiares como parte del bienestar y la salud integral de los mismos.

6.- Garantizar el desarrollo e implementación de los Sistemas de Dirección y de las estructuras organizativas, administrativas y control orientados a una gestión excelente y eficiente del IPASME.

#### *Política institucional*

La política institucional del Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación (IPASME), es:

1.- Democratización de la gestión institucional, impulsando la participación e integración de trabajadores y afiliados en la detección real de sus requerimientos y la elaboración de planes y programas de cada localidad en el país, así como en la evaluación y validación social de los resultados de gestión en las Gerencias de Atención Integral al Afiliado de cada localidad.

2.- Promover la integración y articulación de los servicios de salud para la atención de los afiliados y beneficiarios del IPASME a la estrategia de reconstrucción nacional y de atención primaria de los programas nacionales coordinados por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social, siguiendo el proceso del bienestar y promoción de la vida y prevención de las enfermedades.

3.- Impulsar y fomentar una Cultura Organizacional con un alto nivel de sensibilidad y compromiso social, donde la valoración del concepto de servicio para y por el afiliado sea la razón sustentadora y orientadora para la mejora constante en el desempeño por parte de los miembros de la organización y donde la satisfacción de los afiliados sea un potencial para el crecimiento y bienestar de todos.

4.- Modernizar permanentemente los sistemas operativos y administrativos del IPASME mediante una estructura flexible y adecuada a las exigencias cambiantes del medio social, económico y político, que contribuya al fortalecimiento del sector Público en niveles cada vez más altos de eficacia, eficiencia y excelencia en la seguridad y asistencia social de la población afiliada.

5.- Desconcentrar en las Gerencias de Atención Integral al afiliado las funciones de ejecución, coordinación y supervisión de los servicios de salud, créditos, cultura, recreativos, deportivos, y de apoyo socio- económico ejerciendo el nivel central las funciones de dirección, regulación,

coordinación, seguimiento y control que asegure la articulación y equilibrio en la prestación de los servicios a nivel nacional.

### **Definición de Términos Básicos**

**Adiestramiento:** Es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge dentro del individuo como un resultado de esfuerzos del mismo sujeto. (Chiavenato, 2006, p. 418).

**Competencias:** Es el conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos. (Bisquerra y Escoria, 2007).

**Competencias Emocionales:** Son las habilidades que tiene una persona para potenciar su inteligencia emocional en su vida cotidiana, siendo el principal factor que hoy día se observan y miden las empresas en sus procesos vinculados al personal. (Salovey y Sluyter, 2003),

**Destrezas:** Es el desarrollo motor que se requiere para ejecutar una actividad manual. (Reza, 2006, p.199).

**Entrenamiento:** Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Rodríguez y Ramírez (2007).

**Habilidades:** Es la capacidad adquirida por el hombre, de utilizar creadoramente sus conocimientos y hábitos tanto en el proceso de actividad teórica como práctica. (Bisquerra y Escoria, 2007).

**Necesidad:** Requerimiento o condición de supervivencia, bienestar o desarrollo que se manifiesta en los organismos vivos, ya sea físicos y/o fisiológicos (Dessler, 2003, p.238).

**Programa:** Es la presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de adiestramiento de un determinado puesto de trabajo. (Reza, 2006).

**Recursos Humanos:** Es el elemento más importante de una organización, implica una disposición voluntaria de las personas. Poseen conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud; siendo estas modalidades las que hacen posibles la actividad humana y el esfuerzo que realiza en dicha actividad (Chiavenato, 2006).

bdigital.ula.ve

**Cuadro 8. Mapa de Variables**

Objetivo General: Analizar la importancia de un programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias emocionales, para el personal administrativo en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo.					
Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	A	B
Diagnosticar las necesidades de adiestramiento del personal administrativo en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo.	Adiestramiento y competencias emocionales	Necesidades de adiestramiento del personal	1.- Necesidades manifiestas. 2.- Necesidades encubiertas. 3.- Necesidades organizacionales. 4.- Necesidades ocupacionales. 5.- Necesidades individuales.	1.1-1.10 2.1-2.10 3.1-3.10 4.1-4.10 5.1-5.10	
Identificar las dimensiones de competencias emocionales predominantes en el personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo.		Primera dimensión: Conciencia de uno mismo	1.- Autoconciencia emocional. 2.- Valoración adecuada. 3.- Confianza.	6.1 – 6.10 7.1-7.10 8.1-8.10	
		Segunda dimensión: Autogestión	1.- Autocontrol emocional. 2.- Adaptabilidad. 3.- Motivación de logro.	9.1-9.10 10.1-10.10 11.1-11.10	
		Tercera dimensión: Conciencia social.	1.- Empatía. 2.- Orientación hacia el servicio.	12.1-12.10 13.1-13.10	
		Cuarta dimensión: Gestión de las relaciones.	1.- Inspiración. 2.- Resolución de conflictos. 3.- Trabajo en equipo.	14.1-14.10 15.1-15.10 16.1-16.10	
Precisar los elementos de un programa de adiestramiento para el personal administrativo, basado en las competencias emocionales, en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo.		Elementos de un programa de adiestramiento basado en las competencias emocionales	1.- Objetivos. 2.- Políticas. 3.- Normas. 4.- Procedimientos. 5.- Presupuesto.		1.1-1.5 2.1-2.5 3.1-3.5 4.1-4.6 5.1-5.9

Fuente: Quintero (2011)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÒGICO**

#### **Tipo de Investigación**

Con la finalidad de analizar la importancia de un programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias emocionales, para el personal administrativo en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; se siguió una investigación de tipo descriptiva, la cual de acuerdo a Arias (2005, p. 46), “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.119), la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. Por lo tanto, la descripción de la investigación, presenta los hechos tal como ocurren, caracterizándose la realidad observada, preparando las condiciones necesarias para la explicación de los mismos.

#### **Diseño de la Investigación**

En cuanto al diseño de la investigación, el trabajo se realizó con base en un diseño no experimental sin control de variable, en el contexto de un estudio de campo, pues la información que se obtuvo producto de la recolección de las respuestas estudiadas por la población que tuvo un carácter primario debido a que fue obtenida en el escenario donde se desarrolló la problemática.

Hernández, Fernández y Baptista (2006), expresan en torno al carácter

no experimental del estudio, que estos "... se realizan sin manipular deliberadamente las variables... en un estudio no experimental no se construye ninguna situación si no que se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por el investigador..." en tal sentido, para la presente investigación se observó el fenómeno en estudio tal como se da, es decir en su ambiente natural.

En lo que respecta al diseño de campo, este se define de acuerdo a Sabino (2003), "... a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo". Así mismo el citado autor expresa que dichos datos son obtenidos directamente de la realidad sin intermedios de alguna naturaleza. En función de lo anterior, se obtuvo la información directamente de la realidad donde ocurrieron los hechos y la aplicación de dos (2) instrumentos de recolección de datos para obtener la información necesaria para interpretar los resultados, es decir, del IPASME Valera.

### **Población**

Según Arnan (Citado en Hurtado, 2005:152), la población "es un conjunto de elementos entre sí en cuanto a una serie de características de los cuales se desea obtener alguna información". Para Tamayo y Tamayo, (2003:32), la población es "...la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación".

Es por ello que la población en el presente estudio, estuvo conformada tanto por el personal administrativo que labora en el Instituto de Previsión y Asistencia social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; el cual ascendió a seis (6) personas en su totalidad, como por la Gerencia de Recursos Humanos (1) persona, en total siete (7) personas:

**Cuadro 9. Población**

<b>Personal Directivo</b>	<b>No.</b>
Director	1
Coordinador Financiero	1
Coordinador Médico	1
Coordinador del Servicio de Odontología	1
Coordinador del Servicio de Laboratorio	1
Coordinador de Enfermería	1
Coordinador de Recursos Humanos	1
<b>Total sujetos</b>	<b>7</b>

Fuente: IPASME (2011).

Hurtado (2005:154) expone que la muestra es “una porción considerada representativa de la población”, misma que se obtiene mediante un proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar dicha muestra, es decir a través de un muestreo. Por tanto, debido a que el número de individuos de la población se consideró limitado y de fácil acceso, no fue necesario tomar una muestra representativa de la población de estudio, sino que se trabajó con la totalidad de la misma.

### **Técnica e Instrumento de Recolección de Datos**

La técnica según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003), hace referencia al cómo hacer los procedimientos de actuación concreta que deben seguirse para recorrer las diferentes fases del método. Las técnicas son de carácter práctico y operativo y el método es de carácter global y de coordinación de operaciones. Las técnicas de recolección de datos son las estrategias que utiliza el investigador para recolectar información sobre un hecho o fenómeno.

En este caso se utilizó la técnica de la encuesta que según Ortiz (2004:130), "...es un proceso interrogativo que finca su valor científico en las reglas de su procedimiento, se utiliza para conocer lo que opina la gente sobre una situación o problema que lo involucra..." De igual manera, según Méndez (2006), la recolección de información por la encuesta, se hará a través de un cuestionario, el cual tendrá aplicación en aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales, y demás sistemas de conocimientos.

La encuesta permitió el conocimiento de motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación al objeto de investigación por medio de dos (2) cuestionarios:

El cuestionario "A" fue aplicado al personal administrativo que labora en el Instituto de Previsión y Asistencia social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; contentivo de dieciséis (16) ítems con alternativas de respuestas múltiples (Ver Anexo 1).

El cuestionario "B" fue aplicado al Gerente de Recursos Humanos, conformado por cinco (5) ítems tipo Likert, definido por Ramírez (2007), como aquel que consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de la población. (Ver Anexo 1).

En este sentido, se consideró realizarlo con la siguiente escala de Likert:

**Cuadro 10. Escala likert**

<b>Valoración</b>	<b>Escala</b>
(4)	Siempre (S)
(3)	Casi siempre (CS)
(2)	Algunas veces (AV)
(1)	Nunca (N)

Fuente: Ramírez (2007)

### **Validez del Instrumento**

Hernández, Fernández y Baptista (2006), definen la validez en términos generales como: "se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir". Al respecto, Balestrini (2004), plantea que una vez que se ha definido y diseñado los instrumentos y Procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos, en relación al problema investigado.

Para determinar la validez del instrumento se utilizó el juicio de expertos, que consistió según Hurtado (2005) en "someter el instrumento al análisis de especialistas, quienes luego de revisarlos aprobarán su uso, lo negarán o realizarán sugerencias para modificarlo". El mismo fue sometido a la consideración de un (03) expertos quienes expresaron sus opiniones de acuerdo a los criterios de: claridad, coherencia y pertinencia. (Ver Anexo 3).

### **Confiabilidad del Instrumento**

Con respecto a la confiabilidad del instrumento y siguiendo el criterio de Chávez (2007), consiste en el grado con que se obtienen resultados similares en distintas aplicaciones. Para Sabino (2003:117), "se refiere a la consistencia interior de la misma, a su capacidad para discriminar en forma

constante, entre un valor y otro". En este caso no se determinó importante el cálculo de la confiabilidad de los instrumentos, por cuanto no poseen consistencia interna en su estructura, además no hubo claridad en cuanto a los aspectos vinculados a la confiabilidad, por ende, la interpretación de los datos no se ve afectada, ya que parte directamente de las frecuencias relativas (porcentajes obtenidos) para el instrumento "A" y de matrices de datos para el instrumento "B".

### **Técnicas de Procesamiento y Análisis de datos**

Para Chávez (2007, p.207), las técnicas de presentación y análisis de los resultados, "son los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento de las variables". Los resultados fueron procesados por medio de la estadística descriptiva. Esto implica que una vez obtenida la información, se procedió a clasificar la información en orden de importancia, relacionándola con las dimensiones de las variables y sus indicadores.

Primeramente se realizó el análisis de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento "A", luego en tablas de frecuencias absolutas y relativas, la información fue ordenada, clasificada y tabulada, seguido de su representación gráfica y posterior interpretación.

Finalmente, en cuanto al instrumento "B", tomando en consideración que aplicado a un sujeto y que no hay manera de comparar resultados con otros encuestados, se procedió a elaborar matrices de datos, dentro de las cuales se observa el ítem, las alternativas propuestas, las alternativas seleccionadas y el análisis de la investigadora.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo está referido a la presentación y análisis de los resultados obtenidos mediante la recolección de los datos aportados por la población objeto de estudio. El contenido para la interpretación de los resultados que sustenta las variables: Adiestramiento y competencias emocionales; se presenta apoyado en un enfoque del análisis estadístico en relación a los objetivos formulados por el presente estudio.

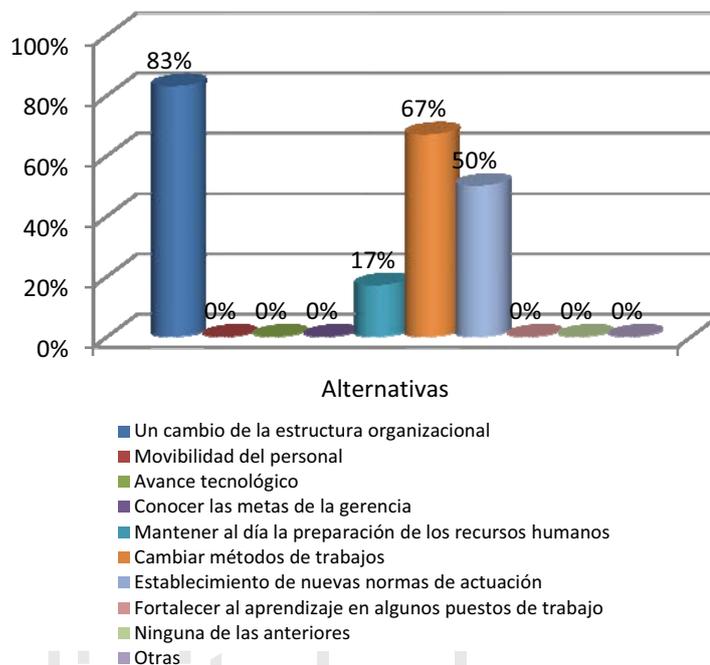
**Resultados del primer objetivo específico:** Diagnosticar las necesidades de adiestramiento del personal administrativo en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo.

**Tabla 1. Frecuencias del indicador necesidades manifiestas**

No. 1	En la institución se evidencia la necesidad de:	fi	fr (%)
1.1	Un cambio de la estructura organizacional	5	83%
1.2	Movilidad del personal	0	0%
1.3	Avance tecnológico	0	0%
1.4	Conocer las metas de la gerencia	0	0%
1.5	Mantener al día la preparación de los recursos humanos	1	17%
1.6	Cambiar métodos de trabajos	4	67%
1.7	Establecimiento de nuevas normas de actuación	3	50%
1.8	Fortalecer al aprendizaje en algunos puestos de trabajo	0	0%
1.9	Ninguna de las anteriores	0	0%
1.10	Otras	0	0%

Fuente: Datos recogidos del instrumento "A" (2012)

**Gráfico 1. Frecuencias del indicador necesidades manifiestas.**



Fuente: Tabla 1.

Según el gráfico 1, el personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; indicó que dentro de las necesidades manifiestas se tienen: un cambio de la estructura organizacional (83%), un cambio en los métodos de trabajos (67%), establecimiento de nuevas normas de actuación (50%) y mantener al día la preparación de los recursos humanos (17%). No se muestran evidencias respecto a la necesidad de movilidad del personal, avance tecnológico, conocimiento de las metas de la gerencia o fortalecimiento del aprendizaje en algunos puestos de trabajo.

Los resultados obtenidos indican que en el Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; existen necesidades manifiestas determinadas por aspectos vinculados a las actuaciones del personal, tales como: estructura organizacional; métodos de trabajos, nuevas normas de

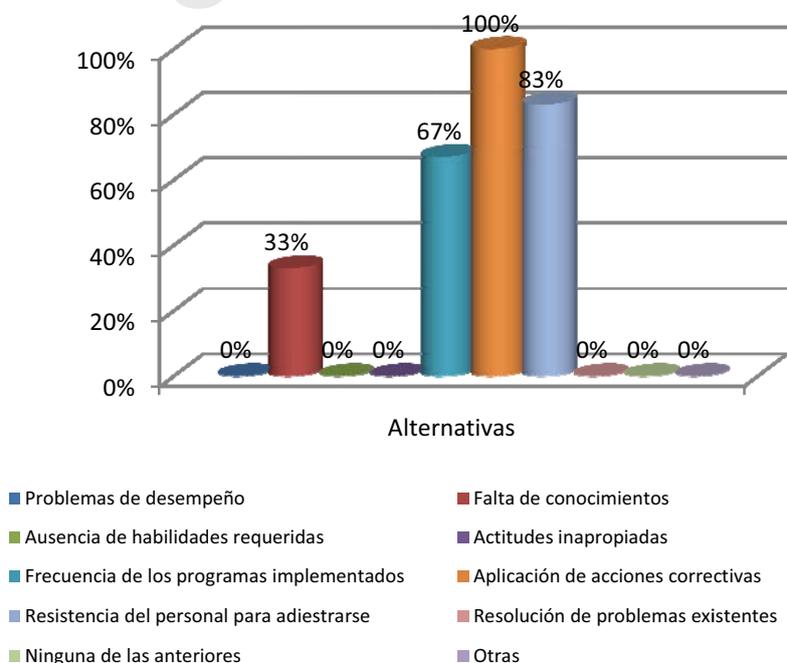
actuación y preparación de los recursos humanos; hecho fundamentado por Dessler (2003), quien determina que dichas necesidades son bastante evidente, además implican proporcionar ciertos conocimientos o informaciones nuevas al personal.

**Tabla 2. Frecuencias del indicador necesidades encubiertas**

No. 2	Algunas de las necesidades de adiestramiento se deben a:	fi	fr (%)
2.1	Problemas de desempeño	0	0%
2.2	Falta de conocimientos	2	33%
2.3	Ausencia de habilidades requeridas	0	0%
2.4	Actitudes inapropiadas	0	0%
2.5	Frecuencia de los programas implementados	4	67%
2.6	Aplicación de acciones correctivas	6	100%
2.7	Resistencia del personal para adiestrarse	5	83%
2.8	Resolución de problemas existentes	0	0%
2.9	Ninguna de las anteriores	0	0%
2.10	Otras	0	0%

Fuente: Datos recogidos del instrumento "A" (2012)

**Gráfico 2. Frecuencias del indicador necesidades encubiertas.**



Fuente: Tabla 2.

En función del gráfico 2, se infiere que en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; algunas de las necesidades de adiestramiento se deben a: la aplicación de acciones correctivas (100%), resistencia del personal para adiestrarse (83%), frecuencia de los programas implementados (67%) y por la falta de conocimientos (33%). En consecuencia, las mismas no dependen de los problemas de desempeño, actitudes inapropiadas, ausencia de habilidades requeridas o en la resolución de problemas existentes.

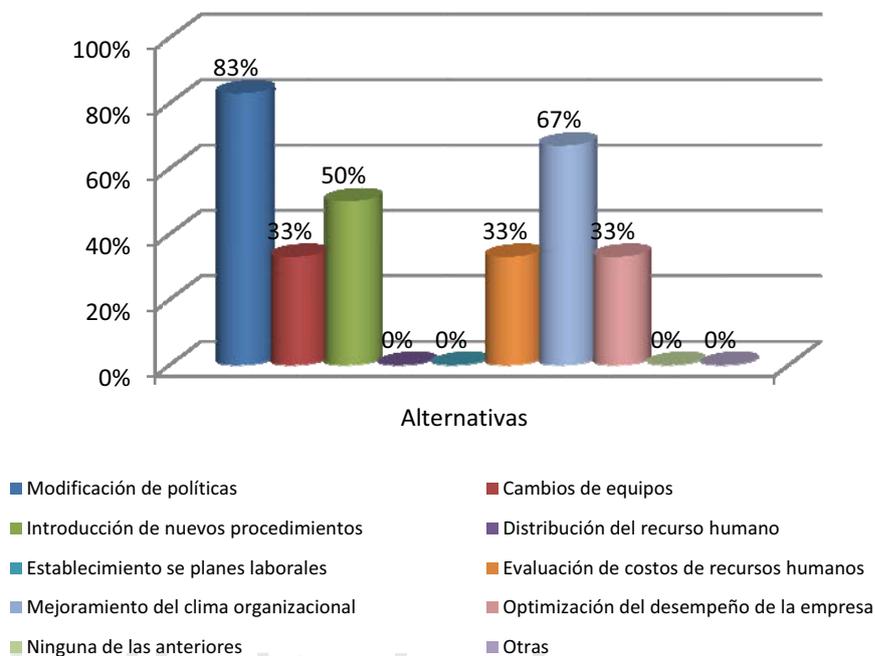
Es decir, en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; existen necesidades de este tipo por ser difíciles de determinar por el personal administrativo; las cuales como lo dice Dessler (2003), se encuentran enfrentadas a la resistencia tanto de trabajadores como de directivos y supervisores; su determinación es más difícil que las de tipo manifiesto.

**Tabla 3. Frecuencias del indicador necesidades organizacionales**

<b>No. 3</b>	<b>Entre las necesidades organizacionales de adiestramiento presentes en la institución se tienen:</b>	<b>fi</b>	<b>fr (%)</b>
3.1	Modificación de políticas	5	83%
3.2	Cambios de equipos	2	33%
3.3	Introducción de nuevos procedimientos	3	50%
3.4	Distribución del recurso humano	0	0%
3.5	Establecimiento de planes laborales	0	0%
3.6	Evaluación de costos de recursos humanos	2	33%
3.7	Mejoramiento del clima organizacional	4	67%
3.8	Optimización del desempeño de la empresa	2	33%
3.9	Ninguna de las anteriores	0	0%
3.10	Otras	0	0%

Fuente: Datos recogidos del instrumento "A" (2012)

**Gráfico 3. Frecuencias del indicador necesidades organizacionales.**



Fuente: Tabla 3.

Partiendo del gráfico 3, se evidencia que entre las necesidades organizacionales de adiestramiento presentes en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; se tienen: modificación de políticas (83%), mejoramiento del clima organizacional (67%), introducción de nuevos procedimientos (50%), cambios de equipos (33%), evaluación de costos de recursos humanos (33%), y optimización del desempeño de la empresa (33%). En efecto, no existen necesidades vinculadas a la distribución del recurso humano o establecimiento de planes laborales.

Lo anterior permite determinar que en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; existen necesidades organizacionales dependientes de debilidades generales, las cuales de acuerdo a Armstrong (2003), dependen de una gran parte importante de la empresa, pues el cambio de equipo, la

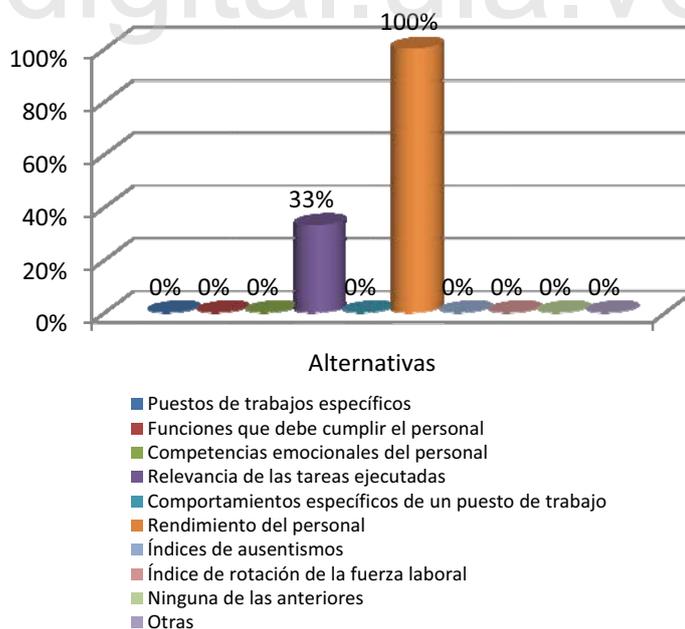
introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas, son ejemplos de este tipo de necesidades.

**Tabla 4. Frecuencias del indicador necesidades ocupacionales**

No. 4	Las necesidades ocupacionales de adiestramiento son detectadas en la institución con base a:	fi	fr (%)
4.1	Puestos de trabajos específicos	0	0%
4.2	Funciones que debe cumplir el personal	0	0%
4.3	Competencias emocionales del personal	0	0%
4.4	Relevancia de las tareas ejecutadas	2	33%
4.5	Comportamientos específicos de un puesto de trabajo	0	0%
4.6	Rendimiento del personal	6	100%
4.7	Índices de ausentismos	0	0%
4.8	Índice de rotación de la fuerza laboral	0	0%
4.9	Ninguna de las anteriores	0	0%
4.10	Otras	0	0%

Fuente: Datos recogidos del instrumento "A" (2012)

**Gráfico 4. Frecuencias del indicador necesidades ocupacionales.**



Fuente: Tabla 4.

En el gráfico 4, de acuerdo al personal administrativo las necesidades ocupacionales de adiestramiento son detectadas en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; con base al rendimiento del personal (100%) y relevancia de las tareas ejecutadas (33%). No se hallaron evidencias que dichas necesidades tengan sus fundamentos en: puestos de trabajos específicos, funciones que debe cumplir el personal, competencias emocionales del personal, índices de ausentismos, índice de rotación de la fuerza laboral o comportamientos específicos de un puesto de trabajo.

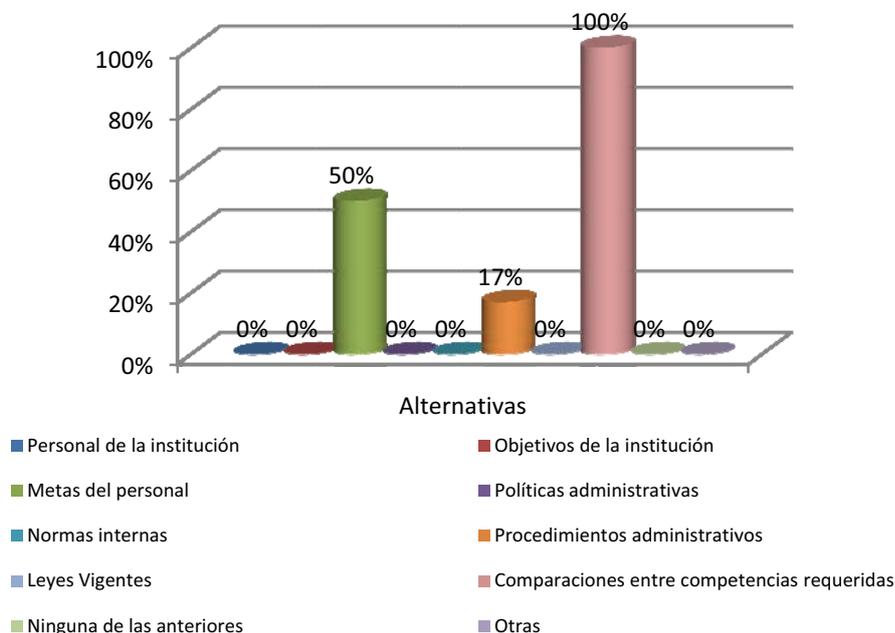
Tales datos permiten inferir que en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; la detección de las necesidades ocupacionales carece de fundamentos, aunque tratan de un puesto específico, se obvian algunos aspectos claves como lo son el número de empleados necesarios en la clasificación de casos, el número de empleados necesarios en la clasificación de cargos, edad de cada empleado, que son aspectos claves que deben ser considerados, contradiciendo así lo expuesto por Pontual (citado por Chiavenato 2006), para quien estas necesidades representan la percepción de una brecha ocupacional; por ende, se deben analizar todos los elementos de importancia para su detección.

**Tabla 5. Frecuencias del indicador necesidades individuales**

<b>No.</b>	<b>Las fuentes utilizadas para detectar las necesidades de adiestramiento individuales incluyen:</b>	<b>fi</b>	<b>fr (%)</b>
5			
5.1	Personal de la institución	0	0%
5.2	Objetivos de la institución	0	0%
5.3	Metas del personal	3	50%
5.4	Políticas administrativas	0	0%
5.5	Normas internas	0	0%
5.6	Procedimientos administrativos	1	17%
5.7	Leyes Vigentes	0	0%
5.8	Comparaciones entre competencias requeridas	6	100%
5.9	Ninguna de las anteriores	0	0%
5.10	Otras	0	0%

Fuente: Datos recogidos del instrumento "A" (2012)

**Gráfico 5. Frecuencias del indicador necesidades individuales.**



Fuente: Tabla 5.

Observando el gráfico 5, se tiene de acuerdo al personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; que las fuentes utilizadas para detectar las necesidades de adiestramiento individuales incluyen: Comparaciones entre competencias requeridas (100%), metas del personal (50%) y procedimientos administrativos (17%). Es decir, dichas necesidades no son detectadas en función del personal, objetivos de la institución, políticas administrativas, normas internas o leyes vigentes.

Se evidencia que la detección de necesidades individuales se está realizando de manera inadecuada, en contraposición a Armstrong (2003), las mismas no se determinan según la comparación de las competencias del cargo con las competencias actuales del trabajador, entre las fuentes utilizadas para determinar estas necesidades se tienen: Personal de la

empresa, documentos internos (Políticas, metas, objetivos, normas y procedimientos) y externos (Leyes, decretos, otros.)

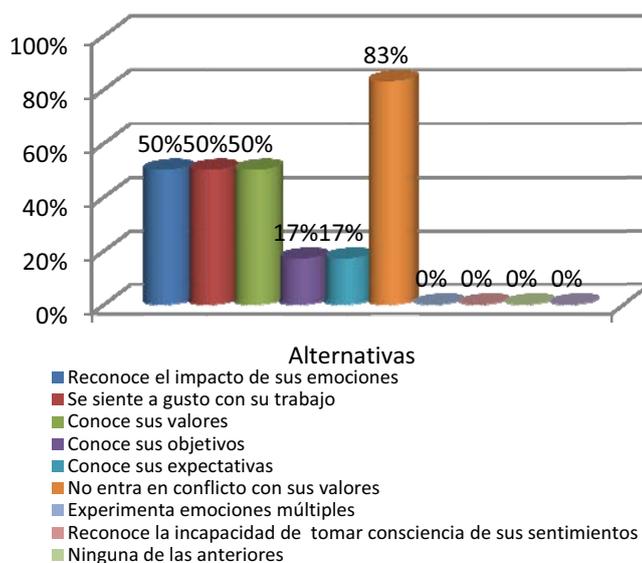
**Resultados del segundo objetivo específico:** Identificar las dimensiones de competencias emocionales predominantes en el personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo.

**Tabla 6. Frecuencias del indicador autoconciencia emocional**

No. 6	Usted se consciente de sus emociones por cuanto:	fi	fr (%)
6.1	Reconoce el impacto de sus emociones	3	50%
6.2	Se siente a gusto con su trabajo	3	50%
6.3	Conoce sus valores	3	50%
6.4	Conoce sus objetivos	1	17%
6.5	Conoce sus expectativas	1	17%
6.6	No entra en conflicto con sus valores	5	83%
6.7	Experimenta emociones múltiples	0	0%
6.8	Reconoce la incapacidad de tomar conciencia de sus sentimientos	0	0%
6.9	Ninguna de las anteriores	0	0%
6.10	Otras	0	0%

Fuente: Datos recogidos del instrumento "A" (2012)

**Gráfico 6. Frecuencias del indicador autoconciencia**



Fuente: Tabla 6.

En relación al indicador valoración adecuada, el gráfico 6 muestra que el personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; alegó ser consciente de sus emociones por cuanto: No entra en conflicto con sus valores (83%), reconoce el impacto de sus emociones (50%), se siente a gusto con su trabajo (50%), conoce sus valores (50%), conoce sus objetivos (17%) y conoce sus expectativas (17%). Sin embargo, el personal no experimental emociones múltiples o reconoce la incapacidad de tomar consciencia de sus sentimientos.

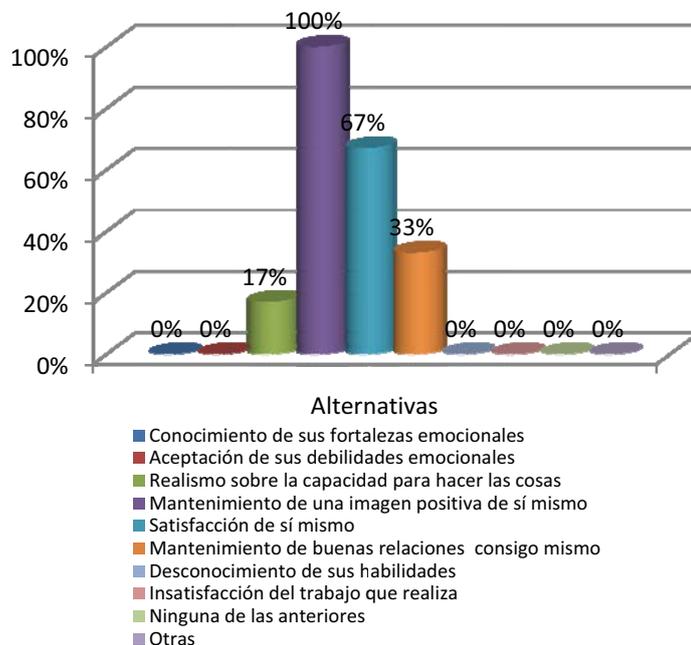
En este sentido, en el personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; predomina la autoconciencia emocional por cuanto no entran en conflicto con sus valores. Como lo dice Boyatzis, Goleman y Rhee (2000), el personal, cuenta con capacidad para percibir con precisión los propios sentimientos y emociones para identificarlos y etiquetarlos.

**Tabla 7. Frecuencias del indicador valoración adecuada**

<b>No. 7</b>	<b>La valoración adecuada de sí mismo se observa en:</b>	<b>fi</b>	<b>fr (%)</b>
7.1	Conocimiento de sus fortalezas emocionales	0	0%
7.2	Aceptación de sus debilidades emocionales	0	0%
7.3	Realismo sobre la capacidad para hacer las cosas	1	17%
7.4	Mantenimiento de una imagen positiva de sí mismo	6	100%
7.5	Satisfacción de sí mismo	4	67%
7.6	Mantenimiento de buenas relaciones consigo mismo	2	33%
7.7	Desconocimiento de sus habilidades	0	0%
7.8	Insatisfacción del trabajo que realiza	0	0%
7.9	Ninguna de las anteriores	0	0%
7.10	Otras	0	0%

Fuente: Datos recogidos del instrumento "A" (2012)

**Gráfico 7. Frecuencias del indicador valoración adecuada.**



Fuente: Tabla 7.

En el gráfico 7 se determina que la valoración adecuada de sí mismo en el personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; se observa en el mantenimiento de una imagen positiva de sí mismo (100%), satisfacción de sí mismo (67%) y mantenimiento de buenas relaciones consigo mismo (33%). No obstante, dicha competencia no incluye el conocimiento de sus fortalezas emocionales o la aceptación de sus debilidades emocionales; lo cual impide al personal contar ser realistas para poder tener clara una conciencia de sí mismos.

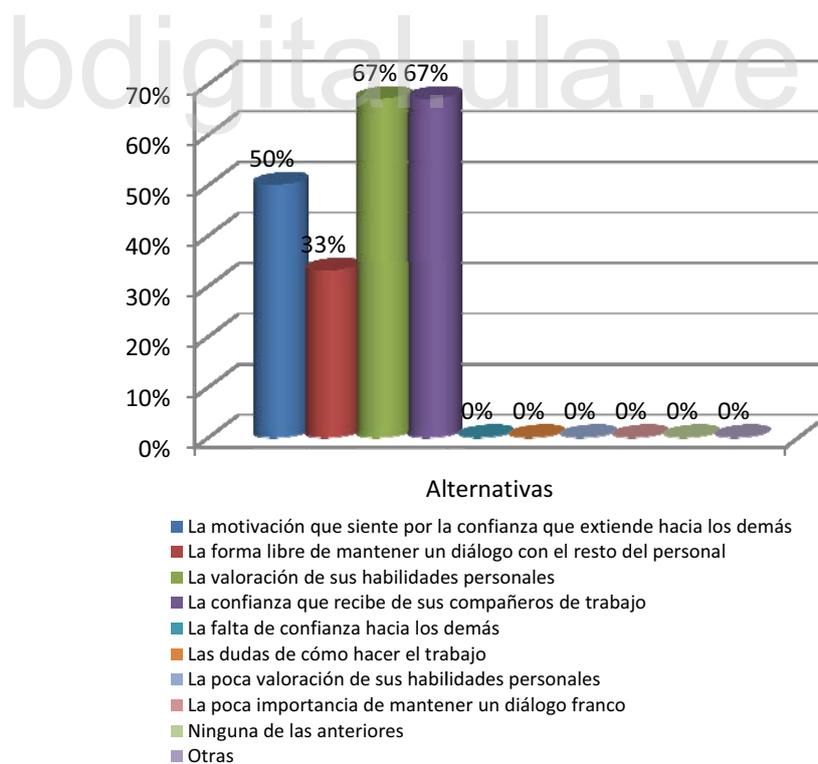
Tales resultados presentan discrepancias con lo expuesto por Boyatzis, Goleman y Rhee (2000), para quien la valoración adecuada permite conocer las propias fortalezas y debilidades, pues las personas que poseen una clara conciencia de sí mismas son realistas, personas sinceras consigo mismas, con los demás y saben reírse también de sus propias debilidades.

**Tabla 8. Frecuencias del indicador confianza**

No. 8	El nivel de confianza que usted tiene sobre sí mismo está fundamentado en:	fi	fr (%)
8.1	La motivación que siente por la confianza que extiende hacia los demás	3	50%
8.2	La forma libre de mantener un diálogo con el resto del personal	2	33%
8.3	La valoración de sus habilidades personales	4	67%
8.4	La confianza que recibe de sus compañeros de trabajo	4	67%
8.5	La falta de confianza hacia los demás	0	0%
8.6	Las dudas de cómo hacer el trabajo	0	0%
8.7	La poca valoración de sus habilidades personales	0	0%
8.8	La poca importancia de mantener un diálogo franco	0	0%
8.9	Ninguna de las anteriores	0	0%
8.10	Otras	0	0%

Fuente: Datos recogidos del instrumento "A" (2012)

**Gráfico 8. Frecuencias del indicador confianza.**



Fuente: Tabla 8.

Tomando como base el gráfico 8, el nivel de confianza que posee el personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; tiene sobre sí mismo está fundamentado en: la valoración de sus habilidades personales (67%), confianza que recibe de sus compañeros de trabajo (67%), motivación que siente por la confianza que extiende hacia los demás (50%) y la forma libre de mantener un diálogo con el resto del personal (33%).

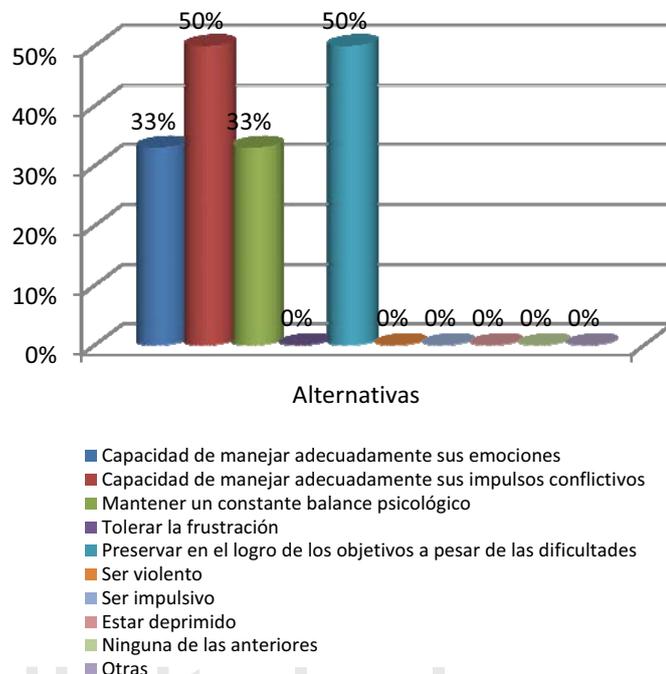
Se puede decir, que el personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; posee un nivel de confianza en sí mismo, que le permite tener un sentido de la valoración de las habilidades personales y las capacidades; las cuales a criterio de Boyatzis, Goleman y Rhee (2000), es algo más que una buena idea o actitud; para Oviedo (2010), se constituye en un elemento clave para el trabajo creativo, de colaboración que agrega valor.

**Tabla 9. Frecuencias del indicador autocontrol emocional**

<b>No. 9</b>	<b>A su criterio, el autocontrol emocional implica:</b>	<b>fi</b>	<b>fr (%)</b>
9.1	Capacidad de manejar adecuadamente sus emociones	2	33%
9.2	Capacidad de manejar adecuadamente sus impulsos conflictivos	3	50%
9.3	Mantener un constante balance psicológico	2	33%
9.4	Tolerar la frustración	0	0%
9.5	Preservar en el logro de los objetivos a pesar de las dificultades	3	50%
9.6	Ser violento	0	0%
9.7	Ser impulsivo	0	0%
9.8	Estar deprimido	0	0%
9.9	Ninguna de las anteriores	0	0%
9.10	Otras	0	0%

Fuente: Datos recogidos del instrumento "A" (2012)

**Gráfico 9. Frecuencias del indicador autocontrol emocional.**



Fuente: Tabla 9.

Los datos mostrados en el gráfico anterior permiten inferir de acuerdo al criterio del personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; que el autocontrol emocional implica: capacidad de manejar adecuadamente sus impulsos conflictivos (50%), preservar en el logro de los objetivos a pesar de las dificultades (50%), capacidad de manejar adecuadamente sus emociones (33%) y mantener un constante balance psicológico (33%); más no consideran que la misma incluya el tolerar la frustración.

Dichos resultados indican que el autocontrol emocional está presente en un nivel crítico en el personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; por cuanto no se mantienen verdaderamente vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos; los cuales de acuerdo a Boyatzis,

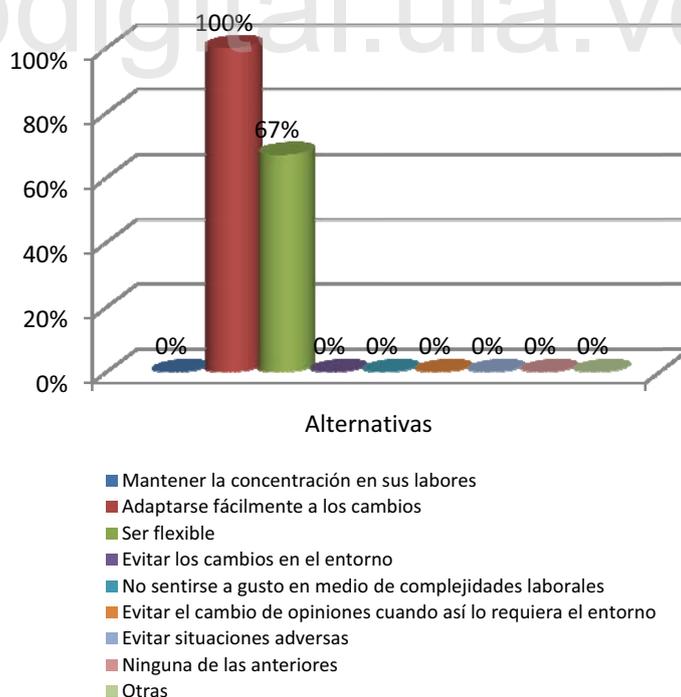
Goleman y Rhee (2000), implican mantener el estatus en relación a una señal de control.

**Tabla 10. Frecuencias del indicador adaptabilidad**

No. 10	La adaptabilidad implica tener la habilidad de:	fi	fr (%)
10.1	Hacer frente a diversas situaciones	1	17%
10.2	Mantener la concentración en sus labores	0	0%
10.3	Adaptarse fácilmente a los cambios	6	100%
10.4	Ser flexible	4	67%
10.5	Evitar los cambios en el entorno	0	0%
10.6	No sentirse a gusto en medio de complejidades laborales	0	0%
10.7	Evitar el cambio de opiniones cuando así lo requiera el entorno	0	0%
10.8	Evitar situaciones adversas	0	0%
10.9	Ninguna de las anteriores	0	0%
10.10	Otras	0	0%

Fuente: Datos recogidos del instrumento "A" (2012)

**Gráfico 10. Frecuencias del indicador adaptabilidad.**



Fuente: Tabla 10.

En función del gráfico 10, el personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; manifestó que la adaptabilidad implica tener la habilidad de: adaptarse fácilmente a los cambios (100%), ser flexible (67%) y hacer frente a diversas situaciones (17%). No consideraron importante dentro de esta competencia: el mantenimiento de la concentración en sus labores, evitar los cambios en el entorno, no sentirse a gusto en medio de complejidades laborales, evitar el cambio de opiniones cuando así lo requiera el entorno así como las situaciones adversas.

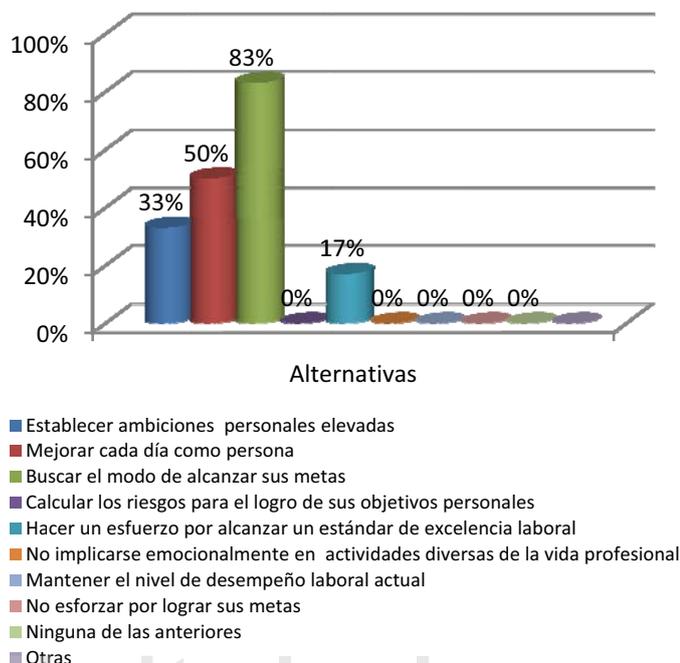
Todo lo anterior refleja la existencia de la adaptabilidad dentro de la dimensión de autogestión como competencia emocional en el personal administrativo, el cual se adapta a cambios con flexibilidad; hecho sustentado por Oviedo (2010), para quien la adaptabilidad implica tener la habilidad para ser flexible, una competencia que le permite adecuarse a los cambios. Los gerentes que poseen esta cualidad cambian de opinión cuando así lo exigen los nuevos datos o realidades.

**Tabla 11. Frecuencias del indicador motivación al logro**

<b>No. 11</b>	<b>La motivación al logro le induce a:</b>	<b>fi</b>	<b>fr (%)</b>
11.1	Establecer ambiciones personales elevadas	2	33%
11.2	Mejorar cada día como persona	3	50%
11.3	Buscar el modo de alcanzar sus metas	5	83%
11.4	Calcular los riesgos para el logro de sus objetivos personales	0	0%
11.5	Hacer un esfuerzo por alcanzar un estándar de excelencia laboral	1	17%
11.6	No implicarse emocionalmente en actividades diversas de la vida profesional	0	0%
11.7	Mantener el nivel de desempeño laboral actual	0	0%
11.8	No esforzar por lograr sus metas	0	0%
11.9	Ninguna de las anteriores	0	0%
11.10	Otras	0	0%

Fuente: Datos recogidos del instrumento "A" (2012)

**Gráfico 11. Frecuencias del indicador motivación al logro.**



Fuente: Tabla 11.

En el gráfico 11 se observa que la motivación al logro induce al personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo a: buscar el modo de alcanzar sus metas (83%), mejorar cada día como persona (50%), establecer ambiciones personales elevadas (33%), hacer un esfuerzo por alcanzar un estándar de excelencia laboral (17%). Sin embargo, consideran que la mencionada competencia no les induce a calcular los riesgos para el logro de sus objetivos personales.

En consecuencia, se tiene que el personal estudiado con base a la motivación al logro realiza todas las posibles acciones para alcanzare las metas que se han propuesto. Cabe resaltar a Oviedo (2010) para quien esta competencia implica un esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral, la capacidad de automotivarse e implicarse

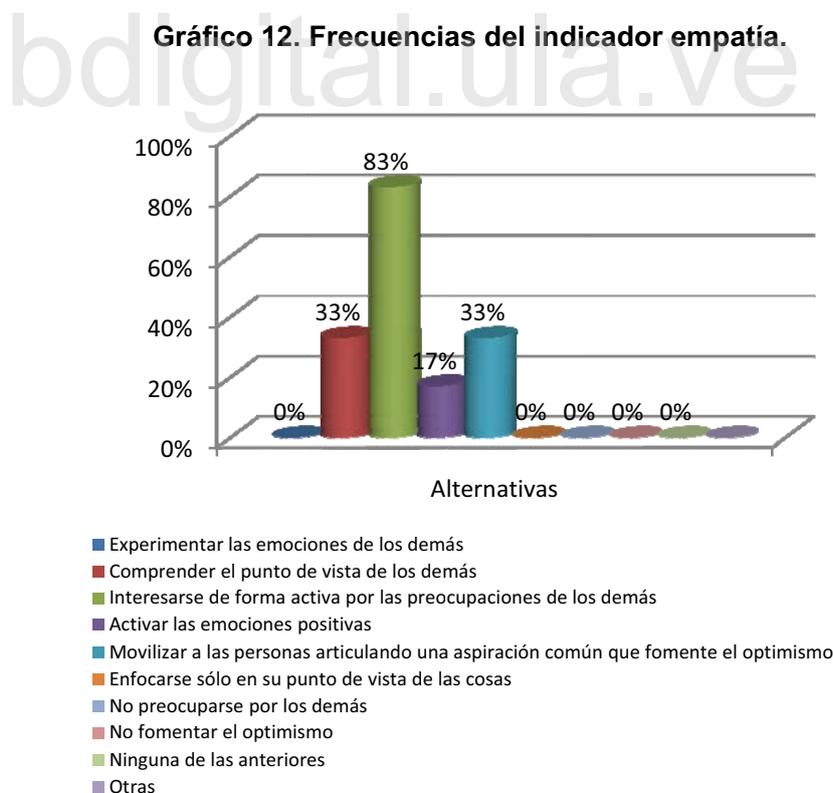
emocionalmente en actividades diversas de la vida personal, social, profesional, de tiempo libre, entre otros.

**Tabla 12. Frecuencias del indicador empatía**

No. 12	A su criterio, la empatía en su entorno laboral implica:	fi	fr (%)
12.1	Experimentar las emociones de los demás	0	0%
12.2	Comprender el punto de vista de los demás	2	33%
12.3	Interesarse de forma activa por las preocupaciones de los demás	5	83%
12.4	Activar las emociones positivas	1	17%
12.5	Movilizar a las personas articulando una aspiración común que fomente el optimismo	2	33%
12.6	Enfocarse sólo en su punto de vista de las cosas	0	0%
12.7	No preocuparse por los demás	0	0%
12.8	No fomentar el optimismo	0	0%
12.9	Ninguna de las anteriores	0	0%
12.10	Otras	0	0%

Fuente: Datos recogidos del instrumento "A" (2012)

**Gráfico 12. Frecuencias del indicador empatía.**



Fuente: Tabla 12.

Según los resultados del gráfico 12, a criterio del personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; la empatía en el entorno laboral implica: interesarse de forma activa por las preocupaciones de los demás (83%), comprender el punto de vista de los demás (33%), movilizar a las personas articulando una aspiración común que fomente el optimismo (33%) y activar las emociones positivas (17%).

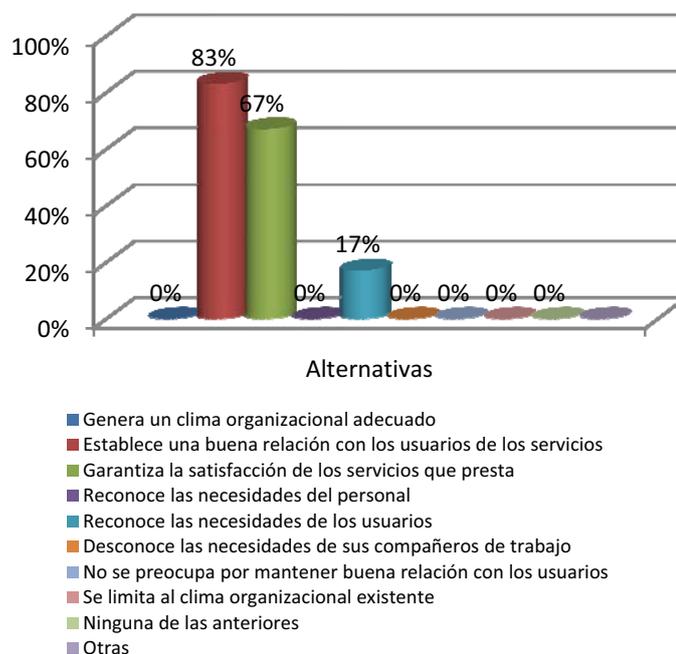
No obstante, el personal estudiado con considera que la empatía implique el experimentar las emociones de los demás; lo cual contradice lo expuesto por Boyatzis, Goleman y Rhee (2000), quienes indican que esta competencia permite la capacidad de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarse activamente por las cosas que les preocupan.

**Tabla 13. Frecuencias del indicador orientación hacia el servicio**

<b>No. 13</b>	<b>Usted posee una orientación al servicio por cuanto:</b>	<b>fi</b>	<b>fr (%)</b>
13.1	Genera un clima organizacional adecuado	0	0%
13.2	Establece una buena relación con los usuarios de los servicios	5	83%
13.3	Garantiza la satisfacción de los servicios que presta	4	67%
13.4	Reconoce las necesidades del personal	0	0%
13.5	Reconoce las necesidades de los usuarios	1	17%
13.6	Desconoce las necesidades de sus compañeros de trabajo	0	0%
13.7	No se preocupa por mantener buena relación con los usuarios	0	0%
13.8	Se limita al clima organizacional existente	0	0%
13.9	Ninguna de las anteriores	0	0%
13.10	Otras	0	0%

Fuente: Datos recogidos del instrumento "A" (2012)

**Gráfico 13. Frecuencias del indicador orientación hacia el servicio.**



Fuente: Tabla 13.

A partir de los datos mostrados en el gráfico 13, el personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; manifestó que posee una orientación al servicio por cuanto: establece una buena relación con los usuarios de los servicios (83%), garantiza la satisfacción de los servicios que presta (67%), reconoce las necesidades de los usuarios (17%).

Sin embargo, el personal no indicó que genera un clima organizacional adecuado ni reconoce las necesidades del personal; lo cual permite inferir que no existe una elevada capacidad de servicio, por ende puede representar un problema a la hora de prestar los servicios a los usuarios; en este caso se hace referencia Boyatzis, Goleman y Rhee (2000), quienes consideran que las personas con una elevada capacidad de servicio saben generar el clima organizacional adecuado para establecer una buena relación con el cliente o el consumidor, son personas capaces de garantizar la

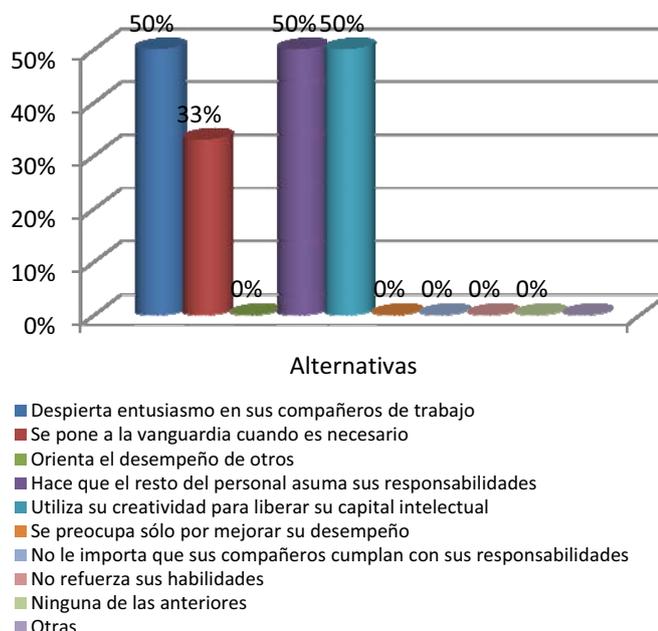
satisfacción del cliente y con las que puede contarse cuando se les necesita, en este sentido, permite reconocer y satisfacer las necesidades del personal y los clientes.

**Tabla 14. Frecuencias del indicador inspiración**

No. 14	La inspiración se hace presente en su manera de actuar porque:	fi	fr (%)
14.1	Despierta entusiasmo en sus compañeros de trabajo	3	50%
14.2	Se pone a la vanguardia cuando es necesario	2	33%
14.3	Orienta el desempeño de otros	0	0%
14.4	Hace que el resto del personal asuma sus responsabilidades	3	50%
14.5	Utiliza su creatividad para liberar su capital intelectual	3	50%
14.6	Se preocupa sólo por mejorar su desempeño	0	0%
14.7	No le importa que sus compañeros cumplan con sus responsabilidades	0	0%
14.8	No refuerza sus habilidades	0	0%
14.9	Ninguna de las anteriores	0	0%
14.10	Otras	0	0%

Fuente: Datos recogidos del instrumento "A" (2012)

**Gráfico 14. Frecuencias del indicador inspiración.**



Fuente: Tabla 14.

De acuerdo al gráfico 14, la inspiración se hace presente en la manera de actuar del personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; porque: despierta entusiasmo en sus compañeros de trabajo (50%), hace que el resto del personal asuma sus responsabilidades (50%), utiliza su creatividad para liberar su capital intelectual (50%), se pone a la vanguardia cuando es necesario (33%). Sin embargo, no existen evidencias que orienten el desempeño de otros.

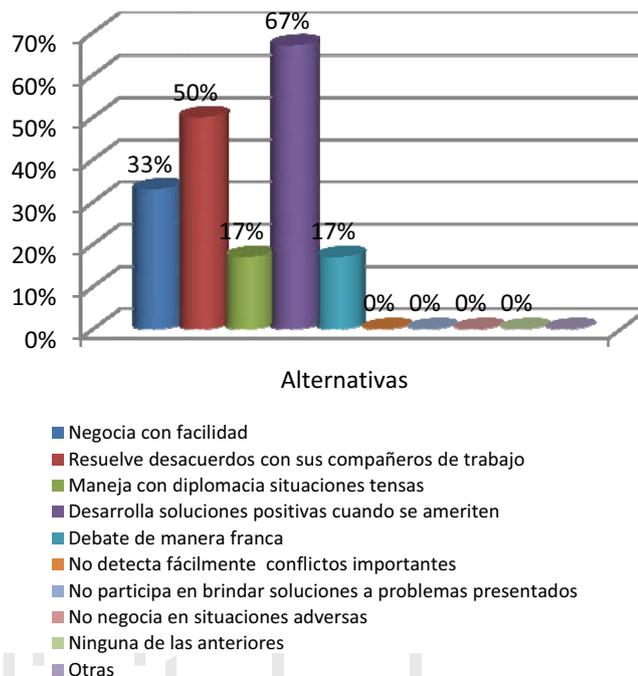
De manera general, aunque el personal administrativo estudiado, puede inspirar a otros, éste no orienta el desempeño de otros; en efecto, se presenta poca capacidad de inspiración como competencia emocional. Boyatzis, Goleman y Rhee (2000), determinan que las personas dotadas de esta aptitud articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas, además orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.

**Tabla 15. Frecuencias del indicador resolución de conflictos**

<b>No. 15</b>	<b>Usted puede resolver conflictos por cuanto:</b>	<b>fi</b>	<b>fr (%)</b>
15.1	Negocia con facilidad	2	33%
15.2	Resuelve desacuerdos con sus compañeros de trabajo	3	50%
15.3	Maneja con diplomacia situaciones tensas	1	17%
15.4	Desarrolla soluciones positivas cuando se ameriten	4	67%
15.5	Debate de manera franca	1	17%
15.6	No detecta fácilmente conflictos importantes	0	0%
15.7	No participa en brindar soluciones a problemas presentados	0	0%
15.8	No negocia en situaciones adversas	0	0%
15.9	Ninguna de las anteriores	0	0%
15.10	Otras	0	0%

Fuente: Datos recogidos del instrumento "A" (2012)

**Gráfico 15. Frecuencias del indicador resolución de conflictos.**



Fuente: Tabla 15.

Con base a los resultados del gráfico 15, el personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; alegó que pueden resolver conflictos por cuanto: desarrolla soluciones positivas cuando se ameriten (67%), resuelve desacuerdos con sus compañeros de trabajo (50%), negocia con facilidad (33%), maneja con diplomacia situaciones tensas (17%) y debate de manera franca (17%).

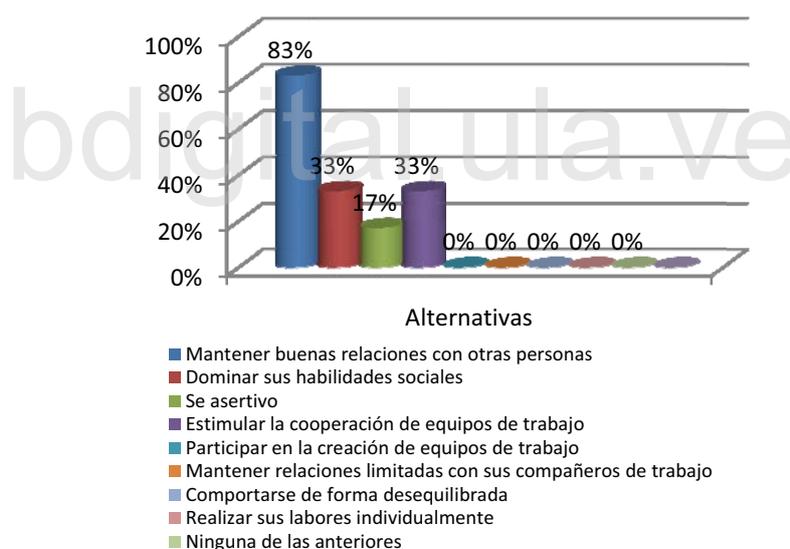
Se puede decir que el personal administrativo estudiado cuenta con una capacidad de resolver de forma positiva los conflictos que puedan presentarse en su entorno laboral, así como desacuerdos con sus compañeros de trabajo; lo cual como indica Boyatzis, Goleman y Rhee (2000), le permite establecer vínculos con la finalidad de cultivar y mantener una red de relación.

**Tabla 16. Frecuencias del indicador trabajo en equipo**

No. 16	El trabajo en equipo le induce a:	fi	fr (%)
16.1	Mantener buenas relaciones con otras personas	5	83%
16.2	Dominar sus habilidades sociales	2	33%
16.3	Se asertivo	1	17%
16.4	Estimular la cooperación de equipos de trabajo	2	33%
16.5	Participar en la creación de equipos de trabajo	0	0%
16.6	Mantener relaciones limitadas con sus compañeros de trabajo	0	0%
16.7	Comportarse de forma desequilibrada	0	0%
16.8	Realizar sus labores individualmente	0	0%
16.9	Ninguna de las anteriores	0	0%
16.10	Otras	0	0%

Fuente: Datos recogidos del instrumento "A" (2012)

**Gráfico 16. Frecuencias del indicador trabajo en equipo.**



Fuente: Tabla 16.

El gráfico anterior permite determinar que el trabajo en equipo induce al personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; a: mantener buenas relaciones con otras personas (83%), dominar sus habilidades sociales (33%), estimular la cooperación de equipos de trabajo (33%) y ser asertivo (17%).

Se infiere que el personal administrativo tiene la capacidad para mantener buenas relaciones con otras personas, lo cual denota el trabajo en equipo; sin embargo, no participan en la creación de equipos de trabajo; lo cual contradice lo expuesto por Boyatzis, Goleman y Rhee (2000), quienes señalan que esta competencia implica el estímulo de la cooperación y creación de equipos para evitar situaciones que conduzcan a una acción por presión, e inclusive demorar actuar en situaciones de presión hasta sentirse adecuadamente preparado.

**Resultados del tercer objetivo específico:** Precisar los elementos de un programa de adiestramiento para el personal administrativo, basado en las competencias emocionales, en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; se resalta que el instrumento “B” fue aplicado a una (1) persona encargada de la gerencia de recursos humanos de la institución; la información es analizada a través de matrices de información por cada uno de los indicadores determinados.

**Matriz de información 1. Indicador objetivos de un programa de adiestramiento basado en las competencias emocionales**

<b>N</b>	<b>El adiestramiento en la institución en cuanto a las competencias emocionales, cumple con los objetivos establecidos para:</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
1.1	Mejorar el diagnostico de las necesidades presentes				X
1.2	Atender las necesidades que posee el personal administrativo			X	
1.3	Proporcionar al personal administrativo una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad		X		
1.4	Promover la eficiencia del personal administrativo partiendo de las competencias emocionales que posee			X	
1.5	Reducir los movimientos de personal originados por conflictos emocionales				X
1.6	Otras				X

Fuente: Datos recogidos del instrumento “B” (2012)

Según la matriz de información 1, el gerente de recursos humanos del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; señaló que el adiestramiento en la institución en cuanto a las competencias emocionales, cumple con los objetivos establecidos para proporcionar al personal administrativo una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.

Sin embargo, el adiestramiento en la institución en cuanto a las competencias emocionales, no permite atender las necesidades que posee el personal administrativo así como promover la eficiencia del personal administrativo partiendo de las competencias emocionales que posee. En cuanto a las competencias emocionales nunca cumple con los objetivos establecidos para: mejorar el diagnóstico de las necesidades presentes, promover la eficiencia del personal administrativo partiendo de las competencias emocionales que posee o reducir los movimientos de personal originados por conflictos emocionales.

Se evidencia que en el (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; existen debilidades en cuanto a los objetivos que debe cumplir un programa de adiestramiento para el personal administrativo basado en las competencias emocionales.

De acuerdo a Aquino y Arecco (2003), todo programa de adiestramiento de personal debe cumplir con objetivos concretos, los cuales representarán el resultado de la institución en el futuro, en consecuencia, debe proporcionar al personal una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad, así como promover su eficiencia y contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renuncias, destituciones y otros.

**Matriz de información 2. Indicador políticas de un programa de adiestramiento basado en las competencias emocionales**

<b>N 2</b>	<b>El programa de adiestramiento en la institución se enfoca en políticas que:</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
2.1	Guían las acciones emocionales encaminadas a obtener los objetivos.		X		
2.2	Promueven el desarrollo del personal administrativo		X		
2.3	Comparten la responsabilidad del programa		X		
2.4	Permiten que el adiestramiento basado en competencias emocionales cumpla con sus objetivos			X	
2.5	Apoyan al personal administrativo en el desarrollo de sus competencias emocionales			X	
2.6	Otras.				X

Fuente: Datos recogidos del instrumento "B" (2012)

Con base a la matriz de información 2, el gerente de recursos humanos del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; manifestó que el programa de adiestramiento en la institución, casi siempre se enfoca en políticas que: guían las acciones emocionales encaminadas a obtener los objetivos, promueven el desarrollo del personal administrativo o comparten la responsabilidad del programa. Caso contrario, dichas políticas casi nunca se enfocan en permitir que el adiestramiento basado en competencias emocionales cumpla con sus objetivos, tampoco apoyan al personal administrativo en el desarrollo de sus competencias emocionales.

Se infiere entonces que en el (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; no se cuenta con un programa que contenga políticas adecuadas para el adiestramiento basado en competencias emocionales; en efecto, dicho programa no apoya al personal administrativo en el desarrollo de sus competencias, hecho este que contradice lo expuesto por Aquino y Arecco (2003), para quienes la entidad debe promover y apoyar el desarrollo del personal, siendo esta una responsabilidad compartida dentro de la cual actualmente se incluyen las competencias emocionales.

**Matriz de información 3. Indicador normas de un programa de adiestramiento basado en las competencias emocionales**

<b>N 3</b>	<b>El adiestramiento basado en competencias emocionales en la institución se fundamenta en normas para:</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
3.1	Ser cumplidos por el personal	X			
3.2	Asegurar su efectividad		X		
3.3	Brindar una mayor atención a las competencias emocionales del personal			X	
3.4	Reforzar los estímulos emocionales			X	
3.5	Establecer patrones de comportamientos apropiados		X		
3.6	Otras				X

Fuente: Datos recogidos del instrumento "B" (2012)

La matriz de información 3, muestra que el gerente de recursos humanos del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; indicó que el adiestramiento basado en competencias emocionales en la institución siempre se fundamenta en normas para ser cumplidas por el personal; además casi siempre asegura su efectividad y establece los patrones de comportamientos apropiados. Mientras casi nunca brinda mayor atención a las competencias emocionales del personal ni refuerza los estímulos emocionales.

En virtud de lo anterior, se reafirma que el programa de adiestramiento para el personal administrativo (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; aunque determina una serie de normas que deben cumplirse por el personal, tales normas no hacen referencia ni a las competencias como estímulos emocionales; presentando divergencia con el enfoque dado por Aquino y Arecco (2003), quienes determinan que su propósito debe ser brindar una mayor atención a todas las áreas de la empresa que presente algún problema, y quiera solucionarse mediante la aplicación de capacitación, a fin de reforzar los estímulos en el personal.

**Matriz de información 4. Indicador procedimientos de un programa de adiestramiento basado en las competencias emocionales**

<b>N 4</b>	<b>Los procedimientos seguidos en el adiestramiento basado en competencias emocionales contienen información sobre:</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
4.1	Programación del adiestramiento		X		
4.2	Competencias emocionales requeridas en los puestos de trabajo		X		
4.3	Forma en que se realizará el adiestramiento		X		
4.4	Actividades a realizar		X		
4.5	Responsables		X		
4.6	Tiempo estimado		X		
4.7	Otras.				X

Fuente: Datos recogidos del instrumento "B" (2012)

De acuerdo a la matriz de información 3, en respuesta del gerente de recursos humanos del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; los procedimientos seguidos en el adiestramiento basado en competencias emocionales casi siempre contienen información sobre: programación del adiestramiento, competencias emocionales requeridas en los puestos de trabajo, forma en que se realizará el adiestramiento, actividades a realizar, responsables y tiempo estimado.

Es decir, (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; el programa de adiestramiento muestra todos los procedimientos necesarios para la consecución del mismo. A criterio de Aquino y Arecco (2003), los procedimientos constituyen la secuencia cronológica de los pasos que deben seguirse para observar las políticas establecidas. Cada etapa del procedimiento debe contener información sobre la actividad a realizar, responsable y tiempo o plazo estimado.

**Matriz de información 5. Indicador presupuesto de un programa de adiestramiento basado en las competencias emocionales**

<b>N 5</b>	<b>El presupuesto de los programas de adiestramiento generalmente incluye:</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
5.1	Honorarios para instituciones				X
5.2	Honorarios para instructores externos		X		
5.3	Material didáctico		X		
5.4	Renta de salones				X
5.5	Renta de equipos				X
5.6	Refrigerios		X		
5.7	Viáticos de instructores				X
5.8	Honorarios a consultores				X
5.9	Mantenimiento de instalaciones				X
5.10	Otras				X

Fuente: Datos recogidos del instrumento "B" (2012)

En la matriz de información 5, se observa según el gerente de recursos humanos del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; que el presupuesto de los programas de adiestramiento casi siempre incluye: honorarios para instructoras externos, material didáctico y refrigerios. No obstante, nunca incluye: honorarios para instituciones, renta de salones, renta de equipos, viáticos a instructores, honorarios a consultores o mantenimiento de instalaciones.

La información anterior permite evidenciar que el programa de adiestramiento para el personal administrativo, implica la realización de un presupuesto por instrucción externa, materiales utilizados y refrigerios, por ende, no se incurre en costos por renta de salones o equipos, entre otros aspectos. En este sentido, se hace mención a Aquino y Arecco (2003), para quienes el presupuesto de adiestramiento es la estimación de los recursos necesarios para la operación de los programas.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

El proceso de investigación llevado a cabo por la investigadora sobre la importancia de un programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias emocionales, para el personal administrativo en el Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; permitió establecer como conclusiones:

Del primer objetivo específico, diagnosticar las necesidades de adiestramiento del personal administrativo (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo:

- Se determinó la existencia de algunas necesidades manifiestas como: un cambio tanto de la estructura organizacional como de los métodos de trabajo, así como el establecimiento de nuevas normas de actuación.

- Las necesidades encubiertas se encuentran enfrentadas por la aplicación de acciones correctivas, resistencia del personal para adiestrarse, además de la frecuencia de los programas implementados.

- Dentro de las necesidades organizacionales sobresalen: la modificación de políticas, el mejoramiento del clima organizacional e introducción de nuevos procedimientos.

- Las necesidades ocupacionales son detectadas en base al rendimiento del personal y relevancia de las tareas ejecutadas.

- Como necesidades individuales dependen de las comparaciones entre competencias requeridas y metas del personal.

Surge como consecuencia de la deficiencia encontrada en las habilidades actitudes y conocimiento del personal objeto de estudio.

En relación al segundo objetivo específico; identificar las dimensiones de competencias emocionales predominantes en el personal administrativo

del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; se logró evidenciar el predominio de la primera dimensión conciencia de uno mismo sobre el resto de las dimensiones, por cuanto no entran en conflicto con sus valores; la valoración adecuada está presente en el mantenimiento de una imagen positiva de sí mismo; el nivel de confianza permite un sentido de la valoración de las habilidades personales y las capacidades.

Finalmente, en cuanto al tercer objetivo específico; precisar los elementos de un programa de adiestramiento para el personal administrativo, basado en las competencias emocionales, en el Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; se evidenció que dicho programa contiene los procedimientos necesarios para observar las políticas establecidas así como el presupuesto por instrucción externa, materiales utilizados y refrigerios. Por el contrario, no cumple con todos los objetivos establecidos, no se cuentan con políticas que permitan que el adiestramiento apoye al personal administrativo en el desarrollo de sus competencias, no existen normas que induzcan al desarrollo de los estímulos emocionales.

De manera general, se concluye que la importancia de un programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias, para el personal administrativo del Instituto de Previsión y Asistencia Social del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; radica en que el mismo permita al personal cumplir con sus objetivos de desarrollo, con base a políticas y normas previamente establecidas que induzcan a la entidad estimular las emociones positivas. Por esto, surge la necesidad de implantar programas de adiestramiento que permitan desarrollar competencias emocionales, además de capacitar y actualizar los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes a un cargo.

## **Recomendaciones**

Entre el conjunto de recomendaciones realizadas se destacan las siguientes:

Respecto al primer objetivo específico, sobre el diagnóstico de las necesidades de adiestramiento del personal administrativo:

Tomar en cuenta dentro de las necesidades manifiestas el avance tecnológico, así como el fortalecimiento del aprendizaje en aquellas áreas que así lo ameriten, ya que estos actualmente son aspectos claves que determinan la productividad de una organización.

Realizar un análisis que permita a fondo detectar las posibles necesidades que son difíciles de detectar vinculadas a las actitudes inapropiadas y a la manera de como el personal resolver problemas existentes. (Encubiertas)

Considerar dentro de las necesidades organizacionales, el establecimiento de planes laborales, ya que los mismos permitirían ordenar y sistematizar la información relevante para la realización del trabajo, interrelacionando los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles.

Las necesidades ocupacionales deben ser detectadas no sólo de acuerdo al rendimiento del personal y relevancia de las tareas ejecutadas; sino además deben partir de las competencias emocionales del personal.

Utilizar como fuentes para detectar las necesidades individuales el personal existente, objetivos de la institución, políticas administrativas, normas internas o leyes vigentes; pues estas ofrecen información de importancia a la hora de comparar el desempeño del personal con las

normas establecidas, si el trabajo de este individuo es aceptable tal vez no necesita adiestramiento.

En referencia al segundo objetivo específico vinculado a las dimensiones de competencias emocionales:

Es necesario que el personal administrativo entienda la importancia que tiene el ser más empáticos, pues esta competencia les permitirá poseer capacidad para experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarse activamente por las cosas que les preocupan. A fin de que puedan activar las emociones positivas y movilizar a las personas articulando una aspiración común que fomenta el optimismo, la compasión y la sensación de conexión, emociones todas ellas que auguran un futuro prometedor.

Desarrollar mecanismos que permitan el desarrollo de las dimensiones de competencias emocionales ausentes en el personal administrativo, tales como:

- Empatía, escuchar con concentración, comprender pensamientos y sentimientos no expresados verbalmente haciendo en forma analítica; tomando en cuenta la expresión de las emociones y los comportamientos del personal.
- Valoración adecuada de sí mismos, a través del conocimiento de sus fortalezas emocionales o la aceptación de sus debilidades emocionales.
- Autocontrol emocional, que permita al personal tolerar frustraciones que pueden atentar contra el balance psicológico requerido en el ambiente de trabajo.

En relación al tercer objetivo específico sobre los elementos de un programa de adiestramiento para el personal administrativo, basado en las competencias emocionales:

Es necesario que el proceso de adiestramiento del personal, se desarrolle de acuerdo no sólo con las necesidades de la empresa, las cuales deben inventariarse, sino también en función de las competencias emocionales requeridas para lograr la ejecución eficiente de sus labores de trabajo; las cuales deben determinarse e investigarse con cierta periodicidad para establecer, a partir de ellas, los programas adecuados para satisfacer dichas necesidades de manera conveniente.

El Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; debe desarrollar un programa de adiestramiento para el personal administrativo basado en las competencias emocionales, conformado por los siguientes elementos:

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Tomando en cuenta que las competencias emocionales representan el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales; el programa de adiestramiento tiene como objetivo general:

Desarrollar las competencias emocionales en el personal administrativo a fin de lograr una mayor efectividad en el logro de los objetivos personales y organizacionales, orientados a desarrollar las actitudes y habilidades que permitan: reconocer las propias emociones, aprender a regular y manejar las

emociones y reconocer las emociones de los demás, desarrollar la empatía y mejorar las relaciones interpersonales.

### ***Objetivos Específicos***

Dentro de los objetivos específicos considerados para un programa de adiestramiento para el personal administrativo basado en las competencias emocionales se tienen:

- Desarrollar habilidades de auto-conciencia y auto-gestión para: identificar y regular las propias emociones y comportamientos; reconocer las cualidades personales y los apoyos externos; demostrar habilidades relacionadas con el logro de objetivos personales.
- Utilizar la gestión de relaciones para: establecer y mantener relaciones positivas, reconocer los sentimientos y perspectivas de otras personas, interactuar de forma efectiva con los demás, demostrar la habilidad para prevenir, manejar y resolver conflictos de forma constructiva.

### **Políticas**

Las políticas que fundamenta el programa de adiestramiento para el personal administrativo basado en las competencias emocionales son:

- El personal administrativo recibirá capacitación y asistencia técnica orientada, a dotar de conocimientos y herramientas actualizadas para el desarrollo de sus actividades, el cumplimiento de sus responsabilidades, así como también asegurar su futuro dentro de la institución.
- Cada año se diseñarán propuestas de planes para el adiestramiento, específicamente la gerencia de recursos humanos, con base a las

necesidades del personal administrativo, así como de la institución, para su crecimiento y mejoramiento de su competitividad.

- Los recursos disponibles se destinarán a seminarios, adiestramiento, talleres y otros en el ámbito técnico de cada puesto.
- En el adiestramiento, las acciones serán identificadas previamente por los responsables de áreas y contenidas en el plan anual de adiestramiento del Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo.
- Si el instituto requiere del adiestramiento del personal administrativo, la misma se realizará en el momento que se considere necesario, sin tomar en cuenta el tiempo de ingreso.
- El Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación (IPASME), municipio Valera, estado Trujillo; realizará un aporte por concepto de adiestramiento del 50% en algunos casos que no sea necesariamente para su desenvolvimiento dentro de la misma, sino como un aporte a su desarrollo personal.

### **Normas**

Se determinan las siguientes normas dentro del programa de adiestramiento para el personal administrativo basado en las competencias emocionales:

- Todo el personal administrativo podrá adiestrarse para orientar su mejoramiento y competitividad.
- Para la obtención de los certificados del adiestramiento, solo se podrá hacer con la asistencia y participación en los mismos.

- No se realizarán inscripciones a seminarios y talleres que no hayan sido evaluados y aprobados por la gerencia de recursos humanos de la institución.
- El adiestramiento será cancelado en efectivo o cheque.
- Los talleres o seminarios que formen parte del programa de adiestramiento tendrán una duración mínima de 3 horas hasta un máximo de 8 horas académicas.
- La puntualidad y la asistencia son requisitos indispensables para la certificación de los cursos de los programas de adiestramiento.
- Todo programa de adiestramiento, deberá estar estructurado, es decir, debe tener un contenido programático y un cronograma de actividades.
- Se dotará de recursos materiales y didácticos al personal administrativo participante de los programas de adiestramiento.
- En los programas de adiestramiento sólo participará el personal administrativo previamente inscrito.
- Al finalizar el programa de adiestramiento se realizará una evaluación, tomando en cuenta los contenidos, cronogramas, las estrategias y recursos utilizados a lo largo del programa, los instructores, el horario, la metodología, y por último la logística aplicada durante los seminarios y talleres se basarán en las competencias emocionales.

## **Contenido**

El contenido del programa de adiestramiento para el personal administrativo basado en las competencias emocionales es:

- Competencias emocionales: conceptualización desde diversos enfoques.
- Importancia del manejo de las emociones.
- Dimensiones de las competencias emocionales:

Primera dimensión, Conciencia de uno mismo: 1.- Autoconciencia emocional, 2.- Valoración adecuada y 3.- Confianza.

Segunda dimensión, Autogestión: 1.- Autocontrol emocional, 2.- Fiabilidad, 3.- Optimismo, 4.- Adaptabilidad, 5.- Motivación de logro y 6.- Iniciativa.

Tercera dimensión; Conciencia social: 1.- Empatía, 2.- Orientación hacia el servicio y 3.- Conciencia organizativa.

Cuarta dimensión; Gestión de las relaciones: 1.- Desarrollo personal de los demás, 2.- Inspiración, 3.- Influencia, 4.- Resolución de conflictos, 5.- Liderazgo, 6.- Catalizador de cambios y 7.- Trabajo en equipo.

- Cómo poner en práctica las competencias emocionales.

### **Presupuesto**

El presupuesto del programa de adiestramiento para el personal administrativo basado en las competencias emocionales; dependerá de los talleres o seminarios impartidos, en el momento respectivo y según los recursos necesarios, el mismo será calculado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aquino, V y Arecco, C (2003). Recursos Humanos. 2da edición. Ediciones Macchi. Argentina.
- Armstrong, M (2003). Gerencia de Recursos Humanos: Integrando al Personal y la Empresa. Editorial Fondo Editorial Legis, Santa Fé de Bogotá.
- Balestrini, M. (2004). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. BL. Consultores Asociados, Caracas.
- Bisquerra, R y Escoria, N (2007). Las Competencias Emocionales. En Revista Educación UNED. XXI, Numero 10, pp 61-82. Barcelona.
- Boyatzis, Goleman y Rhee (2000). Inteligencia Emocional. Ed. Plaza & Janés, Buenos Aires.
- Castro, N (2009). Diseño de un programa de adiestramiento para el personal de la empresa Lubvenca. Trabajo especial de Grado no Publicado para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo.
- Chávez, N (2007). Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Editorial Mc GRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. México, D.F.
- Chiavenato, I (2006). Administración de Recursos Humanos. 5ta ed. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A. México.
- Dessler, G (2003). Administración de Personal. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. Colombia.
- Dolan, S y Cabrera, R (2007). La gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. McGraw-Hill
- Hurtado, J. (2005). Metodología de la Investigación Holística. (5ta ed.) Caracas: Editorial SYPAL.
- IPASME (2011). Información Institucional. (Página web en línea). Disponible: [http://www.ipasme.gob.ve/index.php?option=com\\_content&view=article](http://www.ipasme.gob.ve/index.php?option=com_content&view=article)

[&id=56&Itemid=65](#) Consultado: Marzo, 18 de 2011).

- Jiménez, C (2007). Diseño de un Programa de Adiestramiento para el personal administrativo de la empresa Construcciones Jiménez Camacho C.A. Trabajo especial de Grado no Publicado para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo.
- Méndez, C (2006). Metodología. (3ra ed.) Editorial Mc Graw Hill. Colombia
- Mondy y Noe. (2001). Administración de Recursos Humanos. México. Prentice Hall.
- Ortiz, J (2004). Metodología de la investigación en Ciencias Económicas, administrativas y Contables”. Mc Graw Hill S.A: Santa Fe de Bogotá Colombia.
- Oviedo, (2010). Liderazgo resonante como herramienta para el desarrollo de una pedagogía empresarial en la pequeña y mediana empresa (PYME) del Municipio Valera, Estado Trujillo. Trabajo especial de grado para optar al título de Doctorado en ciencias gerenciales. Universidad Rafael Beloso Chacín de Maracaibo. Maracaibo.
- Ramírez, T (2006). Cómo hacer un Proyecto de Investigación. Editorial PANAPO. Caracas.
- Reza, J (2006). Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación. México. Editorial Panorama.
- Rincón, L (2005). La inteligencia emocional en el personal Profesional y Técnico de la empresa TIVENCA. Trabajo especial de Grado no Publicado para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo.
- Rodríguez, A y Ramírez, C (2007). Administración de la Capacitación. 2da ed. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Sabino, C (2003). El proceso de investigación. (1ra ed.). Caracas: Editorial Panapo.
- Salovey, P. y Mayer, J.D. (2003). Inteligencia Emocional, Imaginación, Cognición y personalidad. Libros Básicos No. 9, 185-211. Nueva York:

Sherman, A y Bohlander, G (2001). Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamerica

Stoner, J y Wankel, (2001). Administración. México. Prentice Hall.

Tamayo, M y Tamayo (2003). El Proceso de Investigación Científica. 4ta edición. Editorial Limusa. México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2006). Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestrías y Tesis Doctorales. Fondo Editorial - UPEL. Caracas.

Uzcátegui, L (2008). El Manual de la Inteligencia Emocional, Emociones Inteligentes: Como se puede se triunfador. Venezuela. Editorial Lithopolar Graficas.

bdigital.ula.ve

**ANEXOS**  
bdigital.ula.ve

**ANEXO 1**  
**INSTRUMENTOS DE**  
**RECOLECCIÓN DE DATOS**



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO. ESTADO. TRUJILLO

Programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias  
emocionales, para el personal administrativo en el IPASME, municipio  
Valera, estado Trujillo

**Autora:** Br. Dinora Quintero  
**C.I.No.** V-16.535.683  
**Tutora:** Prof. María C. Da Costa

Trujillo, Marzo 2012



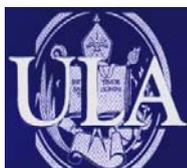
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

**Ciudadano (a):**

---

Este instrumento tiene como propósito recolectar información sobre aspectos generales que caracterizan y definen la investigación titulada **Programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias emocionales, para el personal administrativo en el IPASME, municipio Valera, estado Trujillo**. Las respuestas se utilizarán con fines académicos y los resultados se constituirán en soportes para investigación y serán procesadas con absoluta confidencialidad y a ella solo tendrá acceso el investigador. Asimismo, de la veracidad y objetividad con que usted responda las preguntas formuladas, dependerá la validez y confiabilidad de los resultados de la presente investigación.

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

### **INSTRUMENTO "A"**

**CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL  
INSTITUTO DE PREVISIÓN Y ASISTENCIA SOCIAL PARA EL  
PERSONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN (IPASME), MUNICIPIO  
VALERA, ESTADO TRUJILLO.**

bdigital.ula.ve

El presente cuestionario servirá para llevar a cabo el trabajo de grado titulado **Programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias emocionales, para el personal administrativo en el IPASME, municipio Valera, estado Trujillo.**

#### **Instrucciones:**

- Lea detenidamente cada una de las preguntas.
- No deje ninguna pregunta sin responder.
- Marque con una X el recuadro que aparece en la derecha de la alternativa de su preferencia, puede responder de ser necesario más de una alternativa.

**EN CUANTO A LAS NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL:**

<b>N</b>	<b>PREGUNTA</b>
<b>1</b>	<b>En la institución se evidencia la necesidad de:</b>
1.1	Un cambio de la estructura organizacional
1.2	Movilidad del personal
1.3	Avance tecnológico
1.4	Conocer las metas de la gerencia
1.5	Mantener al día la preparación de los recursos humanos
1.6	Cambiar métodos de trabajos
1.7	Establecimiento de nuevas normas de actuación
1.8	Fortalecer al aprendizaje en algunos puestos de trabajo
1.9	Ninguna de las anteriores
1.10	Otras. Indique: _____
<b>2</b>	<b>Algunas de las necesidades de adiestramiento se deben a:</b>
2.1	Problemas de desempeño
2.2	Falta de conocimientos
2.3	Ausencia de habilidades requeridas
2.4	Actitudes inapropiadas
2.5	Frecuencia de los programas implementados
2.6	Aplicación de acciones correctivas
2.7	Resistencia del personal para adiestrarse
2.8	Resolución de problemas existentes
2.9	Ninguna de las anteriores
2.10	Otras. Indique: _____
<b>3</b>	<b>Entre las necesidades organizacionales de adiestramiento presentes en la institución se tienen:</b>
3.1	Modificación de políticas
3.2	Cambios de equipos
3.3	Introducción de nuevos procedimientos
3.4	Distribución del recurso humano
3.5	Establecimiento de planes laborales
3.6	Evaluación de costos de recursos humanos
3.7	Mejoramiento del clima organizacional
3.8	Optimización del desempeño de la empresa
3.9	Ninguna de las anteriores
3.10	Otras. Indique: _____
<b>4</b>	<b>Las necesidades ocupacionales de adiestramiento son detectadas en la institución con base a:</b>
4.1	Puestos de trabajos específicos
4.2	Funciones que debe cumplir el personal
4.3	Competencias emocionales del personal
4.4	Relevancia de las tareas ejecutadas

4.5	Comportamientos específicos de un puesto de trabajo	
4.6	Rendimiento del personal	
4.7	Índices de ausentismos	
4.8	Índice de rotación de la fuerza laboral	
4.9	Ninguna de las anteriores	
4.10	Otras. Indique: _____	
<b>5</b>	<b>Las fuentes utilizadas para detectar las necesidades de adiestramiento individuales incluyen:</b>	
5.1	Personal de la institución	
5.2	Objetivos de la institución	
5.3	Metas del personal	
5.4	Políticas administrativas	
5.5	Normas internas	
5.6	Procedimientos administrativos	
5.7	Leyes Vigentes	
5.8	Comparaciones entre competencias requeridas	
5.9	Ninguna de las anteriores	
5.10	Otras. Indique: _____	

**EN RELACIÓN A LAS DIMENSIONES DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES SEÑALE:**

<b>N</b>	<b>PREGUNTA</b>	
<b>6</b>	<b>Usted se consciente de sus emociones por cuanto:</b>	
6.1	Reconoce el impacto de sus emociones	
6.2	Se siente a gusto con su trabajo	
6.3	Conoce sus valores	
6.4	Conoce sus objetivos	
6.5	Conoce sus expectativas	
6.6	No entra en conflicto con sus valores	
6.7	Experimenta emociones múltiples	
6.8	Reconoce la incapacidad de tomar consciencia de sus sentimientos	
6.9	Ninguna de las anteriores	
6.10	Otras. Indique: _____	
<b>7</b>	<b>La valoración adecuada de sí mismo se observa en:</b>	
7.1	Conocimiento de sus fortalezas emocionales	
7.2	Aceptación de sus debilidades emocionales	
7.3	Realismo sobre la capacidad para hacer las cosas	
7.4	Mantenimiento de una imagen positiva de sí mismo	
7.5	Satisfacción de sí mismo	

7.6	Mantenimiento de buenas relaciones consigo mismo	
7.7	Desconocimiento de sus habilidades	
7.8	Insatisfacción del trabajo que realiza	
7.9	Ninguna de las anteriores	
7.10	Otras. Indique: _____	
<b>8</b>	<b>El nivel de confianza que usted tiene sobre sí mismo está fundamentado en:</b>	
8.1	La motivación que siente por la confianza que extiende hacia los demás	
8.2	La forma libre de mantener un diálogo con el resto del personal	
8.3	La valoración de sus habilidades personales	
8.4	La confianza que recibe de sus compañeros de trabajo	
8.5	La falta de confianza hacia los demás	
8.6	Las dudas de cómo hacer el trabajo	
8.7	La poca valoración de sus habilidades personales	
8.8	La poca importancia de mantener un diálogo franco	
8.9	Ninguna de las anteriores	
8.10	Otras. Indique: _____	
<b>9</b>	<b>A su criterio, el autocontrol emocional implica:</b>	
9.1	Capacidad de manejar adecuadamente sus emociones	
9.2	Capacidad de manejar adecuadamente sus impulsos conflictivos	
9.3	Mantener un constante balance psicológico	
9.4	Tolerar la frustración	
9.5	Preservar en el logro de los objetivos a pesar de las dificultades	
9.6	Ser violento	
9.7	Ser impulsivo	
9.8	Estar deprimido	
9.9	Ninguna de las anteriores	
9.10	Otras. Indique: _____	
<b>10</b>	<b>La adaptabilidad implica tener la habilidad de:</b>	
10.1	Hacer frente a diversas situaciones	
10.2	Mantener la concentración en sus labores	
10.3	Adaptarse fácilmente a los cambios	
10.4	Ser flexible	
10.5	Evitar los cambios en el entorno	
10.6	No sentirse a gusto en medio de complejidades laborales	
10.7	Evitar el cambio de opiniones cuando así lo requiera el entorno	
10.8	Evitar situaciones adversas	
10.9	Ninguna de las anteriores	

10.10	Otras. Indique: _____	
<b>11</b>	<b>La motivación al logro le induce a:</b>	
11.1	Establecer ambiciones personales elevadas	
11.2	Mejorar cada día como persona	
11.3	Buscar el modo de alcanzar sus metas	
11.4	Calcular los riesgos para el logro de sus objetivos personales	
11.5	Hacer un esfuerzo por alcanzar un estándar de excelencia laboral	
11.6	No implicarse emocionalmente en actividades diversas de la vida profesional	
11.7	Mantener el nivel de desempeño laboral actual	
11.8	No esforzar por lograr sus metas	
11.9	Ninguna de las anteriores	
11.10	Otras. Indique: _____	
<b>12</b>	<b>A su criterio, la empatía en su entorno laboral implica:</b>	
12.1	Experimentar las emociones de los demás	
12.2	Comprender el punto de vista de los demás	
12.3	Interesarse de forma activa por las preocupaciones de los demás	
12.4	Activar las emociones positivas	
12.5	Movilizar a las personas articulando una aspiración común que fomente el optimismo	
12.6	Enfocarse sólo en su punto de vista de las cosas	
12.7	No preocuparse por los demás	
12.8	No fomentar el optimismo	
12.9	Ninguna de las anteriores	
12.10	Otras. Indique: _____	
<b>13</b>	<b>Usted posee una orientación al servicio por cuanto:</b>	
13.1	Genera un clima organizacional adecuado	
13.2	Establece una buena relación con los usuarios de los servicios	
13.3	Garantiza la satisfacción de los servicios que presta	
13.4	Reconoce las necesidades del personal	
13.5	Reconoce las necesidades de los usuarios	
13.6	Desconoce las necesidades de sus compañeros de trabajo	
13.7	No se preocupa por mantener buena relación con los usuarios	
13.8	Se limita al clima organizacional existente	
13.9	Ninguna de las anteriores	
13.10	Otras. Indique: _____	
<b>14</b>	<b>La inspiración se hace presente en su manera de actuar porque:</b>	
14.1	Despierta entusiasmo en sus compañeros de trabajo	
14.2	Se pone a la vanguardia cuando es necesario	
14.3	Orienta el desempeño de otros	
14.4	Hace que el resto del personal asuma sus responsabilidades	

14.5	Utiliza su creatividad para liberar su capital intelectual	
14.6	Se preocupa sólo por mejorar su desempeño	
14.7	No le importa que sus compañeros cumplan con sus responsabilidades	
14.8	No refuerza sus habilidades	
14.9	Ninguna de las anteriores	
14.10	Otras. Indique: _____	
<b>15</b>	<b>Usted puede resolver conflictos por cuanto:</b>	
15.1	Negocia con facilidad	
15.2	Resuelve desacuerdos con sus compañeros de trabajo	
15.3	Maneja con diplomacia situaciones tensas	
15.4	Desarrolla soluciones positivas cuando se ameriten	
15.5	Debata de manera franca	
15.6	No detecta fácilmente conflictos importantes	
15.7	No participa en brindar soluciones a problemas presentados	
15.8	No negocia en situaciones adversas	
15.9	Ninguna de las anteriores	
15.10	Otras. Indique: _____	
<b>16</b>	<b>El trabajo en equipo le induce a:</b>	
16.1	Mantener buenas relaciones con otras personas	
16.2	Dominar sus habilidades sociales	
16.3	Se asertivo	
16.4	Estimular la cooperación de equipos de trabajo	
16.5	Participar en la creación de equipos de trabajo	
16.6	Mantener relaciones limitadas con sus compañeros de trabajo	
16.7	Comportarse de forma desequilibrada	
16.8	Realizar sus labores individualmente	
16.9	Ninguna de las anteriores	
16.10	Otras. Indique: _____	

¡Fin del cuestionario!

Muchas Gracias por su colaboración



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

### INSTRUMENTO "B"

#### **CUESTIONARIO APLICADO A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN Y ASISTENCIA SOCIAL PARA EL PERSONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN (IPASME), MUNICIPIO VALERA, ESTADO TRUJILLO.**

bdigital.ula.ve

Se debe resaltar a la Gerencia de Recursos Humanos que la presente encuesta tiene como propósito recolectar información sobre aspectos generales que caracterizan y definen la investigación titulada **Programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias emocionales, para el personal administrativo en el IPASME, municipio Valera, estado Trujillo**. Las respuestas se utilizarán con fines académicos y los resultados se constituirán en soportes para investigación y serán procesadas con absoluta confidencialidad y a ella solo tendrá acceso el investigador. Asimismo, de la veracidad y objetividad con que usted responda las preguntas formuladas, dependerá la validez y confiabilidad de los resultados de la presente investigación.

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

### INSTRUMENTO "B"

**CUESTIONARIO APLICADO A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN Y ASISTENCIA SOCIAL PARA EL  
PERSONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN (IPASME), MUNICIPIO  
VALERA, ESTADO TRUJILLO.**

bdigital.ula.ve

Se destacan que la persona encuestada podrá indicar una sola alternativa de las propuestas: Siempre (S), Casi siempre (CS), Casi nunca (CN) o Nunca (N)

**En cuanto a los elementos de un programa de adiestramiento basado en las competencias emocionales:**

<b>N</b>	<b>Contenido</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
<b>1</b>	<b>El adiestramiento en la institución en cuanto a las competencias emocionales, cumple con los objetivos establecidos para:</b>				
1.1	Mejorar el diagnostico de las necesidades presentes				
1.2	Atender las necesidades que posee el personal administrativo				
1.3	Proporcionar al personal administrativo una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad				

1.4	Promover la eficiencia del personal administrativo partiendo de las competencias emocionales que posee				
1.5	Reducir los movimientos de personal originados por conflictos emocionales				
1.6	Otras. <span style="float: right;">Indique:</span>				
<b>2</b>	<b>El programa de adiestramiento en la institución se enfoca en políticas que:</b>				
2.1	Guían las acciones emocionales encaminadas a obtener los objetivos.				
2.2	Promueven el desarrollo del personal administrativo				
2.3	Comparten la responsabilidad del programa				
2.4	Permiten que el adiestramiento basado en competencias emocionales cumpla con sus objetivos				
2.5	Apoyan al personal administrativo en el desarrollo de sus competencias emocionales				
2.6	Otras. <span style="float: right;">Indique:</span>				
<b>3</b>	<b>El adiestramiento basado en competencias emocionales en la institución se fundamenta en normas para:</b>				
3.1	Ser cumplidos por el personal				
3.2	Asegurar su efectividad				
3.3	Brindar una mayor atención a las competencias emocionales del personal				
3.4	Reforzar los estímulos emocionales				
3.5	Establecer patrones de comportamientos apropiados				
3.6	Otras. <span style="float: right;">Indique:</span>				
<b>4</b>	<b>Los procedimientos seguidos en el adiestramiento basado en competencias emocionales contienen información sobre:</b>				
4.1	Programación del adiestramiento				
4.2	Competencias emocionales requeridas en los puestos de trabajo				
4.3	Forma en que se realizará el adiestramiento				
4.4	Actividades a realizar				
4.5	Responsables				
4.6	Tiempo estimado				

4.7	Otras. <span style="float: right;">Indique:</span>				
<b>5</b>	<b>El presupuesto de los programas de adiestramiento generalmente incluye:</b>				
5.1	Honorarios para instituciones				
5.2	Honorarios para instructores externos				
5.3	Material didáctico				
5.4	Renta de salones				
5.5	Renta de equipos				
5.6	Refrigerios				
5.7	Viáticos de instructores				
5.8	Honorarios a consultores				
5.9	Mantenimiento de instalaciones				
5.10	Otras. <span style="float: right;">Indique:</span>				

bdigital.ula.ve

¡Fin de la entrevista!

Muchas Gracias por su colaboración

**ANEXO 2**  
**CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN**

bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Rolando Adriani Matheus**, titular de la cédula de identidad N° **5.763.583**, de profesión **Ingeniero en Sistemas** por medio de la presente hago constar, que he revisado y validado el instrumento presentado por la Br. **Dinora Quintero**, titular de la cédula de identidad No. **V-16.535.683**, aspirante al título de licenciada en contaduría pública de la universidad de los andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel, el cual será utilizado para recabar información necesaria en la elaboración del trabajo especial de grado, titulado: **Programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias emocionales, para el personal administrativo en el IPASME, municipio Valera, estado Trujillo.**

  
Validador  
C.I. N°: 5.763.583  
Fecha: 23 nov-2011



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Walevska López**, titular de la cédula de identidad N° **10.104.896**, de profesión **Licenciada en Administración** por medio de la presente hago constar, que he revisado y validado el instrumento presentado por la Br. **Dinora Quintero**, titular de la cédula de identidad No. **V-16.535.683**, aspirante al título de licenciada en contaduría pública de la universidad de los andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel, el cual será utilizado para recabar información necesaria en la elaboración del trabajo especial de grado, titulado: **Programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias emocionales, para el personal administrativo en el IPASME, municipio Valera, estado Trujillo.**

Validador

C.I. N°:

10104896

Fecha:

29/11/2011



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.  
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Liomar Betancourt**, titular de la cédula de identidad N° **12.518.096**, de profesión **Contador público** por medio de la presente hago constar, que he revisado y validado el instrumento presentado por la Br. **Dinora Quintero**, titular de la cédula de identidad No. **V-16.535.683**, aspirante al título de licenciada en contaduría pública de la universidad de los andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel, el cual será utilizado para recabar información necesaria en la elaboración del trabajo especial de grado, titulado: **Programa de adiestramiento bajo el enfoque de las competencias emocionales, para el personal administrativo en el IPASME, municipio Valera, estado Trujillo.**

Validador

C.I. N°: 12518096  
Fecha: 10-11-2011