

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Seguidamente se presenta la teoría en la que se fundamenta el presente estudio relacionado con los planteamientos y formulaciones de diversos autores con relación a la variable Procedimientos Administrativos de Selección y Adiestramiento. Se inicia la fundamentación conceptualizando el procedimiento administrativo:

1.1. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

Stoner y Wankel (1989, p. 107) definen los procedimientos administrativos como el conjunto de operaciones organizadas y sincronizadas, en forma tal que los insumos se transforman en un producto generalmente rentable, es decir, son capaces de rendir los resultados esperados.

Koontz (1995, p. 125) define los procedimientos como planes que establecen un método obligatorio para realizar la actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas. Son pautas de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta de cómo se deben realizar determinadas actividades.

Define Gómez Rondón (1993, p. 3-4) el procedimiento, como un plan de trabajo preciso, detallado y minucioso, previamente elaborado y verificado en la práctica experimental. Este autor considera que los procedimientos son considerados como guías de las actividades; pero nunca como agendas de las actividades del personal.

Expone Melinkoff (1990, p. 28) que los procedimientos son la realización de una serie de labores en forma orgánica y guardando una sucesión cronológica en la manera de realizar esas labores.

Lo más importante en todo procedimiento es la coherencia y la sucesión cronológica, esos son sus elementos característicos y diferenciales, son los que le dan la fisonomía y no permiten confundirlos con cualquier otro concepto.

Melinkoff (1990, p. 19) señala que existe una teoría dedicada a la denominada dinámica administrativa. Esa teoría envuelve el conjunto de procesos, métodos y procedimientos utilizados por la administración para el logro de sus fines y objetivos.

El propósito de esta teoría no es solo el estudio de esos procesos, métodos y procedimientos que facilitan a todas luces su comprensión, sino también el perfeccionamiento cada vez más de los mismos, para alcanzar un alto grado de eficiencia, derivada de la utilización práctica que de ellos se hagan. Por consiguiente se opina que los procedimientos administrativos son pasos sincronizados de las actividades que se ejecutan dentro de un proceso.

1.1.1. PLANEACIÓN Y CONTROL DE PROCEDIMIENTOS

Explica Koontz (1996, p. 616) que los procedimientos son instrumentos deseables para lograr que se hagan las cosas de manera eficiente, de determinada forma y para controlar cuando es necesario evitar desviaciones, pero así mismo, éstos pueden también dar rigidez a los departamentos, de manera que se obstaculice la innovación y la respuesta a los cambios. Aunque deben ser diseñados para poner en práctica los planes y para que respondan a los cambios.

En este sentido, se considera que una planeación y control efectivo de los procedimientos dependen de que se reconozcan que son sistemas. Por lo general, los procedimientos abarcan diversos departamentos y son raros los que no implican cuando menos dos de ellos. Asimismo, esto aumenta la importancia de su control, aunque con frecuencia se pierde debido a la forma especializada en que cada función de la organización los especifica para sus operaciones particulares. Los procedimientos también se salen de control cuando se vuelven obsoletos, o bien, que no se les actualiza ó existen fallas en las políticas de las organizaciones que permiten desviaciones; y cuando ello ocurre tiende a convertirse en costumbre y se arraigan a tal punto que posteriormente se presenta una resistencia al cambio muy fuerte.

1.1.1.1. LINEAMIENTOS PARA LA PLANEACIÓN Y CONTROL DE LOS PROCEDIMIENTOS

Expone Koontz (1996, p. 617) que al planear y controlar los procedimientos, los administradores pueden encontrar que es útil seguir las siguientes pautas:

✓ Tener claro la conceptualización de planes, dado que los procedimientos son planes, los cuales se diseñan para que ayuden a lograr los objetivos y políticas del departamento en particular y por ende de la empresa en general.

✓ Minimizar los desperdicios en los procedimientos, limitándolos a un número reducido que sean precisos, certeros y necesarios, ya que los costos de éstos son elevados.

✓ Analizar el procedimiento propuesto en forma cuidadosa para asegurar un mínimo de duplicación y conflictos. Para hacer esto, es necesario visualizarlos. Esto, a su vez, exige que se les trace identificando e interrelacionando las diversas etapas.

✓ Reconocer los procedimientos como un sistema de actividades, no importando el grado de complejidad. No es probable que se resuelva el problema de la planeación y el control de los procedimientos si no se acepta la estructura sistemática compleja. Su diseño y mejoramiento exige la misma clase de talento analítico que se aplica en forma tan amplia al diseño de otros contextos.

✓ Hacer seguimiento a las actividades, para asegurarse que los procedimientos son necesarios y estén realizándose la labor que se pretende. Esto implica tres etapas: en primer lugar, se pueden dar a conocer los procedimientos a quienes deben seguirlos por medio de un manual o alguna otra forma. En segundo lugar, se debe enseñar a los empleados a operar bajo estos procedimientos y, en términos ideales, se les debe mostrar por qué los procedimientos son necesarios y qué propósitos persiguen. En

tercer lugar, debe haber una estructura que asegure que las personas comprenden y utilizan procedimientos actualizados y que éstos permitan llevar a cabo lo que se pretende.

1.1.1.2. LOS PROCEDIMIENTOS EN LA JERARQUIZACIÓN DE LOS PLANES ORGANIZACIONALES

En la planeación como proceso administrativo, los gerentes pueden organizar, dirigir o controlar, asimismo deben elaborar planes que den dirección y propósito a la organización, que decidan que debe hacerse, cuándo y cómo, indicando también, quién lo hará y con que recursos.

En el seno de una empresa, los planes se disponen en una jerarquía similar a la estructura de la organización. No obstante, los planes se clasifican en dos tipos principales: planes estratégicos, diseñados para cumplir con los objetivos generales de la organización, y los planes operacionales, que proporcionan los detalles de cómo se realizarán los planes estratégicos.

Según los fines específicos de la presente investigación, importan los planes operacionales, y dentro de éstos, los planes permanentes, ya que estos constituyen administrativamente los procedimientos estandarizados establecidos por la organización para manejar situaciones recurrentes y predecibles.

Plantean Stoner y Wankel (1989, p. 105) siempre que las actividades de una organización se repitan varias veces, una sola decisión o un conjunto de

decisiones pueden guiarlas en forma adecuada. Las ventajas inmediatas del establecimiento de estos procedimientos administrativos en la organización es porque permiten a los gerentes ahorrarse el tiempo usado en la planeación y toma de decisiones, ya que las situaciones semejantes son susceptibles de manejarse de modo uniforme previamente establecido. En consecuencia, entre los tipos principales de los planes permanentes se tienen las políticas, los procedimientos y las reglas, los cuales constituyen a su vez, categorías administrativas de la planificación.

Desde este punto de vista, los procedimientos representan el detalle minucioso de las políticas organizacionales. En este sentido, ofrecen un conjunto de instrucciones pormenorizadas para ejecutar una serie de acciones que ocurren a menudo periódicamente. Y, cuyas actividades son fundamentales; constituyen categorías administrativas, resultado de las políticas organizacionales y objeto de instrumentación mediante el diseño instructivo de los mismos.

Por consiguiente, la finalidad de diseñar los procedimientos administrativos de la institución responde a la necesidad de optimizar el desempeño formal del equipo laboral. Para ello los gerentes deben aprender a servirse de estas herramientas como medios eficaces de dirección, ejecución y control. Los procedimientos llámense estándar o formales, están dirigidos a contribuir con la operación administrativa eficaz. Por ello han adquirido en relativamente pocos años, un significado importante en la administración y en la gestión de las gerencias efectivas.

Al respecto, se establece que los procedimientos son parte fundamental e integral del trabajo de cada ejecutivo. Esto quiere decir que cada persona que supervisa, dirige o controla las actividades de los subordinados, tiene entre sus deberes una responsabilidad inherente a los sistemas y procedimientos que se emplean en la organización, es decir, el cómo se hacen las cosas, las formas y medios que se practican para llevar a cabo las tareas asignadas y la metodología de los procesos de ejecución de los empleados. Es por ello, que constituye un elemento fundamental de la administración.

Según lo señalado, los gerentes tienen ante ellos una serie de consideraciones básicas que hacerse, derivadas de la implicación e influencia de los procedimientos administrativos. La identificación de éstas se reconoce de acuerdo a la situación de la empresa, el alcance y la índole del trabajo de sus propios sistemas. Por lo tanto:

Son consideraciones importantes para la determinación de los procedimientos mejorados, con relación a decidir lo que va a ejecutarse son, las siguientes:

¿Qué va a hacerse?: Comprende la planeación, formulación de objetos y políticas expresadas en cantidades, especificaciones de los productos y servicios.

¿Cuándo debe hacerse?: Prioridad, secuencia y programación de la producción.

¿Quién va a ejecutarlo?: Organización, delegación de autoridad, división y coordinación del trabajo y relaciones funcionales.

¿Cómo va a ejecutarse?: Sistemas, procedimientos, métodos, metas de calidad, estandarización de las prácticas de trabajo, publicación de manuales de operación.

Disponibilidad de los recursos necesarios ¿Con que hacerlo?: Adquisición de insumos, abastecimientos, mantenimiento, construcción, administración de personal y financiera.

Son consideraciones inmediatas a la determinación de los procedimientos, con relación a la propia ejecución, las siguientes:

Ejecución de lo que va a hacerse en la forma planeada, en el tiempo programado para hacerlo, usando los recursos disponibles para ese objeto.

Son consideraciones relativas a la determinación de los procedimientos posteriores al hecho, en función a la valorización de lo realizado, las siguientes:

¿Qué se ha hecho?: Las evidencias de los resultados obtenidos, es decir, análisis de los informes y estadísticas sobre la producción o ventas en términos cuantitativos y sus costos, comparando los resultados efectivos con los proyectados.

¿Qué tan bien se hizo?: Revisión de la calidad, reacción de los clientes, medición del trabajo, estudios, auditorias y demás.

Debe continuarse haciendo: Revisión del producto final, análisis del mercado, análisis del costo, investigación de los clientes y análisis de operaciones.

¿Como podría mejorarse lo que se ha hecho?: Rediseñar los procedimientos, reorientar los servicios y mejorar la estructura de la

organización y de los sistemas y procesos, es decir, alcanzar niveles óptimos en el desempeño de las labores.

Al respecto, se han desarrollado ciertas técnicas, las cuales señalan la secuencia de los procedimientos.

1.1.2. SELECCIÓN. DEFINICIÓN

Chiavenato (1991, p. 185), define la selección como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los mas adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. Básicamente la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, respectiva.

1.1.2.1. IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN

Expone Dessler (1991, p. 188), la selección es importante por tres razones:

- ✓ El desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características pertinentes no se desempeñarán con eficacia y, por lo tanto, el trabajo del gerente se verá afectado. Por ello, el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado, no después.

- ✓ Una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados, ya que se incurren en diversos gastos

administrativos en el proceso, tales como: gastos de búsqueda, tiempo y gastos de entrevista, verificación de referencias, examen medico, pruebas psicológicas, entre otros.

✓ Una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de utilizar procedimientos ilegales de selección, dado que es relevante se evalúe la eficacia de los procedimientos de selección para asegurarse que no se discrimina injustamente a las minorías o a las mujeres. Por lo tanto, estas razones determinan que los procedimientos de selección si son eficaces.

1.1.2.2. RESPONSABILIDAD DE LA SELECCIÓN.

Según Werther y Davis (1993, p. 106), la decisión en la selección de una persona para un nuevo puesto deberá corresponder al superior del candidato; sólo entonces se podrá hacer responsable al seleccionador por el desempeño del candidato escogido. También es aconsejable oír las opiniones de otros, especialmente aquellos con quienes el candidato tendrá relaciones laborales.

Además, debería intervenir el superior del seleccionador, limitándose a aprobar la decisión final, no tomándola. Esto proporciona garantías adicionales de que las aptitudes más que la amistad son las razones básicas de la elección. Es una forma de tener más seguridad de que el gerente que selecciona este escogiendo gente con cualidades apropiadas y potencial para el crecimiento.

1.1.2.3. ELEMENTOS DE SELECCIÓN

Plantea, Werther y Davis (1993, p. 107), que los departamentos de personal emplean el procedimiento de selección, para proceder a la contratación de nuevo personal. El procedimiento de selección se basa en tres elementos esenciales:

- ✓ La información que brinda el análisis del puesto, la misma proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto;
- ✓ Los planes de recursos humanos y los niveles de desempeño que requiere cada puesto;
- ✓ Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el procedimiento de selección en forma lógica y ordenada.

Los candidatos, finalmente, son un elemento esencial, para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se pueda elegir. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del procedimiento de selección. Si se obtiene informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el procedimiento de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

1.1.2.4. TÉCNICAS PARA LA SELECCIÓN

Plantea Dessler (1991, p. 189), que la mayoría de las empresas utilizan pruebas para contratar el personal. Un conocimiento de las pruebas puede ayudar a entender la forma en que se afectan los procedimientos de la organización, y ese mismo entendimiento le puede ayudar a obtener las mayores ventajas del programa de pruebas de la organización y colocar en perspectivas los resultados de la misma.

Señala Chiavenato (1991, p. 214), que el primer paso de la selección consiste en obtener información acerca del cargo a proveer (mediante el análisis de cargo, de la requisición del empleado, entre otros). El segundo, la obtención de informes acerca del candidato, mediante la aplicación de técnicas de selección: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. A continuación se describirán las técnicas mas empleadas para la selección de personal:

1.1.3. PRUEBAS. CONCEPTO

Según Dessler (1991, p. 190), las técnicas de pruebas representan procedimientos eficientes y estandarizados para seleccionar entre grandes cantidades de aspirantes a empleo y promoción. Una prueba, es básicamente una muestra de la conducta de una persona. Sin embargo, con algunas de ellas, la conducta que se estudia es más fácil de evaluar que con otras. En resumen, algunas pruebas son mas representativas de la conducta

que deben evaluar que otras. Debido a esto, es mucho más difícil “probar” que algunas pruebas evalúan lo que deben medir, es decir, que son válidas.

1.1.4. VALIDEZ. CONCEPTO

Define Dessler (1991, p. 190), la validez de una prueba es la precisión con que la misma mide lo que se supone debe medir.

La validez de una prueba responde a la interrogante: ¿Qué mide esa prueba?, con respecto a las pruebas para la selección de personal, el término validez con frecuencia se refiere a la evidencia de que la prueba está relacionada con el empleo, en otras palabras, que el rendimiento en la prueba es un predictor válido del desempeño subsecuente en el trabajo.

Asimismo, una prueba de selección debe ser sobre todo, válida, ya que si no se tiene una prueba de validez, no hay una razón lógica o legalmente permisible, para seguir utilizándola para seleccionar a los aspirantes a un empleo.

1.1.4.1. TIPOS DE VALIDEZ

Afirma Dessler (1991, p. 190), existen dos maneras esenciales para demostrar la validez de una prueba; la validez de criterio y validez de contenido.

✓ *Validez de Criterio*: Un tipo de validez basado en demostrar que las calificaciones de la prueba (predictores) están relacionadas con el desempeño en el trabajo (criterios).

✓ *Validez de Contenido*: Es aquella en la que la prueba contiene una muestra justa de las tareas y capacidades que se requieren realmente para el trabajo en cuestión.

1.1.5. CONFIABILIDAD DE LAS PRUEBAS

Según Dessler (1991, p. 192), la prueba es confiable, cuando aquellos que se someten a ella tenderán a obtener aproximadamente la misma calificación cuando se le aplique nuevamente la prueba o se le aplique otra equivalente.

1.1.6. LA ENTREVISTA

Las entrevistas son un medio importante, afirma Dessler (1991, p. 228), para seleccionar candidatos y para determinar quienes tienen el conocimiento y la capacidad para hacer el trabajo (y detectar si están motivados para hacerlo). Por lo tanto, las entrevistas de selección son la siguiente actividad de personal que tiene influencia sobre la motivación de los empleados. En ese orden de ideas, las herramientas de selección, como, las solicitudes y las pruebas, pueden ser útiles, pero el instrumento más comúnmente utilizado (y en ocasiones el único) es la entrevista de selección.

1.1.6.1. TIPOS DE ENTREVISTAS

Expone Dessler (1991, p. 229), que existen varios tipos de entrevistas:

✓ *Entrevista no Dirigida*: Es una entrevista no estructurada de tipo convencional. El entrevistador sigue puntos de interés conforme vayan surgiendo en respuesta a su pregunta.

✓ *Entrevista Dirigida*: Entrevista que sigue una secuencia fija de preguntas.

✓ *Entrevista Estructurada*: Serie de preguntas relacionadas con el puesto, con respuestas preferidas que son formuladas a todos los aspirantes al empleo. Pueden adaptarse para incluir preguntas sobre el trabajo específico en cuestión.

✓ *Entrevista Serializada*: Es aquella en la que el aspirante es entrevistado secuencialmente por varios supervisores y cada uno de ellos lo califica en una forma estándar.

✓ *Entrevista de Estrés*: Es la que se incomoda al aspirante mediante una serie de preguntas generalmente hostiles. Esta técnica ayuda a identificar a los aspirantes hiper-sensibles y a aquellos que tengan mucha o poca tolerancia al estrés.

✓ *Entrevista de Evaluación*: Análisis después de una evaluación del desempeño en el que el supervisor y el empleado comentan la calificación de este último y las posibles acciones correctivas.

1.1.6.2. ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Chiavenato (1990, p. 196) menciona que, la entrevista puede perfeccionarse si se tienen en cuenta algunos principios. La mejor manera de diseñar tales principios es hacer seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma:

✓ *Preparación de la Entrevista*: las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas o planeadas de alguna manera.

Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar los objetivos específicos de la entrevista.

✓ *Ambiente*: Establecer el ambiente no es propiamente un paso aislado en el proceso de entrevistar, no obstante, tiene un realce especial. Este puede ser físico o psicológico.

✓ *Desarrollo de la Entrevista*: Constituye la entrevista propiamente dicha, es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes desean.

✓ *Terminación de la Entrevista*: Es simplemente la culminación del proceso de intercambio directo de información. Se puede denotar con regularidad ciertas particularidades, como por ejemplo: el entrevistador hace una señal clara de que ha terminado la entrevista. El entrevistado recibe algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

✓ *Evaluación del Candidato*: A partir del momento que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato.

1.1.7. PERFIL DEL PUESTO. DEFINICIÓN

De acuerdo a Chiavenato (1990, p. 279), el perfil del puesto constituye una descripción de los atributos o capacidades, necesarios que requiere el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el cargo, además de las responsabilidades y de las condiciones de trabajo que constituye el hábitat del mismo.

1.1.7.1. IMPORTANCIA DEL PERFIL DEL PUESTO

Plantea Arias (1981, p. 173), la importancia del perfil del puesto radica en las aplicaciones de esta técnica administrativa, las cuales se presentan a continuación:

- ✓ Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- ✓ Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de especialistas o profesionales de cierto nivel representativo en la organización.
- ✓ Para fijar adecuadamente programas de capacitación y desarrollo.
- ✓ Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- ✓ Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- ✓ Como parte integrante de los manuales de organización.
- ✓ Para orientar y obviar dimensiones de contratación, tanto individual como colectivas.
- ✓ Para fines contables y presupuestales.
- ✓ Para posibles sistemas de seguridad e higiene industrial.
- ✓ Para posibles sistemas de incentivos.
- ✓ Para determinar montos de finanzas y seguros.
- ✓ Para efectos de planeación de recursos humanos (incluyendo la elaboración de análisis proyectados).
- ✓ Para efectos organizacionales.
- ✓ Para efectos de supervisión.
- ✓ Como valioso instrumento de auditorías administrativas.

✓ Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.

1.1.7.2. METODOLOGÍA PARA ELABORAR PERFILES DE PUESTOS

Recomienda Arias (1981, p. 178), emplear una metodología que permita obtener los mejores resultados por medio de la óptima utilización de recursos humanos, materiales y técnicos disponibles por la empresa. A continuación, se proponen algunos de los pasos que se podrán seguir a este efecto. Estos son:

Fijación de los Objetivos: Amplitud, enfoque, cobertura, entre otros, ya que, dependiendo de los objetivos que se pretendan se podrá diseñar el análisis, y en general, toda la acción.

Establecimiento de un Programa de Acción: Puede incluir la elaboración de una ruta crítica.

Fijación del Presupuesto respectivo.

Determinación del Método a utilizar: Se refiere a la recopilación de la información; ésta se puede captar mediante diferentes formas, continua el autor que las formas pueden ser:

La Observación: la observación contempla:

✓ ***Introspección del Trabajo.*** Este análisis lo hace el interesado; inscribe un informe y lo presenta, para que sea sometido a revisión, por su superior inmediato.

✓ *Observación Natural.* El analista observa a la persona en la forma en la que ésta realiza las actividades del puesto. No lleva registro alguno ni efectúa anotaciones. Escribe después un informe. Tiene la desventaja de requerir mucho tiempo y ser subjetivo.

✓ *Observación Controlada:* Método más riguroso de apreciación, utilizando incluso mediciones. Es más objetivo que el anterior, pero tiene la desventaja de requerir, al igual que aquella, mucho tiempo. Algunas labores corren el riesgo de no ser observadas.

Questionarios: Pueden ser:

✓ *De Respuestas Abiertas.* No existen directrices para las respuestas. El ocupante del puesto contesta con sus propias palabras. Tiene la desventaja de depender de la facilidad de expresión de quien ocupa el puesto. Es difícil de aplicar al personal que cuenta con escasos estudios formales.

✓ *De Elección Forzosa.* Se ofrece al entrevistado varias opciones o alternativas para su elección. Son generalmente pocas y fáciles de establecer.

Entrevista: Se clasifican en:

✓ *Libre.* No existe orden establecido ni directriz; se caracteriza por su espontaneidad.

✓ *Dirigido.* Se eligen temas de antemano y sobre ellos se ensaya la entrevista; no tiene la falta de directrices de la anterior.

✓ *Estandarizada.* Normalmente se efectúa de acuerdo con un cuestionario en el que se establece con precisión las pautas a seguir para realizar las posteriores comparaciones.

1.2. ADIESTRAMIENTO. DEFINICIÓN

Werther y Davis (1993, p. 149), definen adiestramiento como el conjunto de procedimientos formales que utiliza una organización para facilitar el aprendizaje de sus trabajadores, de forma que la conducta resultante contribuya al mejoramiento continuo de los niveles de desempeño, y al crecimiento profesional de su personal e impactado favorablemente en el logro de los objetivos organizacionales, los niveles de productividad y la solución de sus problemas.

1.2.1. OBJETIVOS DEL ADIESTRAMIENTO

De acuerdo con Werther y Davis (1993, p. 149), el adiestramiento encaminado hacia la contribución efectiva del personal capacitado en los procesos de la organización, persigue los siguientes objetivos:

- ✓ Proporcionar a los trabajadores no sólo la oportunidad de desarrollar las conductas exigidas para un acuerdo de desempeño de las tareas y responsabilidades propias al puesto de trabajo asignado, sino también para otras funciones que puedan relacionarse con sus competencias, y para las cuales las personas pueden ser consideradas.

- ✓ Facilitar los conocimientos necesarios a los trabajadores sobre sus actividades y ambiente laboral, así como también sobre las innovaciones técnicas instrumentadas.

- ✓ Permitir una mayor movilidad de la mano de obra.

- ✓ Proporcionar a los trabajadores de un sentimiento de seguridad ante la contingencia de la demanda ocupacional.
- ✓ Satisfacer la demanda de los sujetos en lo referente al autodesarrollo y formación.
- ✓ Crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más repetitivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- ✓ Ayudar al individuo para la toma de decisiones y solución de los problemas, contribuyendo positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- ✓ Forjar líderes y mejorar actitudes comunicativas, maximizando el nivel de satisfacción de los adiestrados con sus respectivos puestos, y permitiendo el logro de las metas individuales.
- ✓ Desarrollar un sentido de progreso en muchos campos y eliminar temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

En este sentido, un adecuado adiestramiento provee al trabajador de los procedimientos y métodos formales de la empresa. Al respecto refieren los autores que es necesario que los supervisores eviten en lo posible, el apresuramiento y la falta de sensibilidad a la hora de la explicación y asignación inmediata del trabajo, la cual puede ocasionar serios problemas en el momento de evaluar los beneficios obtenidos del proceso.

1.2.2. FASES DEL PROCEDIMIENTO DE ADIESTRAMIENTO

Según Mendoza (1990, p. 22), el departamento de adiestramiento y desarrollo de recursos humanos, dentro de sus actividades, cuenta con

funciones que engloban el proceso administrativo del adiestramiento, donde se pueden indicar las siguientes fases:

- ✓ **Presentación del Proyecto:** consiste en la presentación general del planteamiento del problema y las acciones a desarrollar para resolver e implantar el programa.

- ✓ **Presentación del Programa:** se inicia con la investigación de necesidades de adiestramiento y culmina con la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tienen un orden u objetivo determinado. En el mismo se establecen las condiciones sobre las cuales deben sujetarse las actividades, así como también se descripción, duración recursos asignados, y señalamiento de responsables.

- ✓ **Operación de los Programas:** esta fase la conforman las actividades que permiten la aplicación de programas.

- ✓ **Control del Programa:** contiene una serie de acciones evaluatorias que contribuyen a eliminar al máximo los problemas de la operación de programas.

- ✓ **Evaluación:** es la fase del proceso en la cual se diseñan los medios idóneos para establecer hasta que punto el personal adiestrado alcanza los objetivos educativos prefijados.

- ✓ **Seguimiento:** esta fase, permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras.

1.2.3. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO

Según Dessler, (1991, p.59), la detección de necesidades es un estudio analítico entre los trabajos realizados en cada posición con los trabajos que necesita la empresa, existen unas fuentes de origen para poder derrumbar las necesidades de adiestramiento, dentro de los cuales se pueden mencionar las siguientes:

- ✓ El análisis, descripción y evaluación de puestos.
- ✓ La calificación de méritos y evaluación del desempeño de los trabajadores.
- ✓ Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- ✓ Promociones y acceso de personal.
- ✓ Información estadística originada de encuestas, cuestionarios y entrevistas.
- ✓ Índice de desperdicio y altos costos de operación.
- ✓ Niveles de seguridad e higiene industrial.
- ✓ Peticiones expresas referentes al adiestramiento planteado.
- ✓ Evaluación de cursos y seminarios.
- ✓ Ampliación y crecimiento.
- ✓ Inspecciones y auditorías.
- ✓ Quejas.

El autor Werther (1989, p. 206), afirma que la detección de necesidades permite diagnosticar los problemas existentes y los retos ambientales, que

pueden satisfacerse mediante el entretenimiento, o bien las necesidades futuras que cubrirán mediante el desarrollo a largo plazo.

1.2.4. PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO

Chiavenato (1990, p. 78) refiere, que un programa de adiestramiento es el conjunto de acciones sistemáticas que están dirigidas a la transición de conocimientos específicos al trabajo, a las actividades frente a aspectos de la organización de la tarea, del ambiente laboral y desarrollo de habilidades. Agrega que los programas de adiestramiento tienen por finalidad ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades de todos los empleados, de todos los niveles para obtener un conocimiento práctico y la conducta deseada por la organización. Tal como se observa, el adiestramiento ha demostrado ser un medio eficaz para hacer productivas a las personas, por lo cual las organizaciones se han preocupado por instrumentar programas para mejoramiento continuo del personal.

1.2.4.1. IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO

Frippon, E. (1990, p. 62), asevera que los programas de adiestramiento son una herramienta indispensable de las organizaciones. Al respecto indica que entre los aspectos que justifican su importancia se encuentran:

- ✓ Incrementar la productividad, puesto que el aumento de las habilidades del personal genera mejoras en la calidad y cantidad de la producción de la empresa.

- ✓ Desarrolla una alta moral, puesto que la posesión de las habilidades requeridas en el cargo ayuda al individuo a satisfacer sus necesidades de seguridad y fortalece su autoestima.

- ✓ Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad, puesto que facilita la creación de reservas de reemplazo y amplía su capacidad de adaptación a los cambios.

- ✓ Reduce los accidentes, ya que muchos de estos son causados más por deficiencia humana, que por daños en el equipo, fallas en instrumentos de trabajo o en las condiciones del mismo.

- ✓ Reduce la necesidad de supervisión, ya que el empleado adiestrado es una persona que puede desarrollar su labor con una supervisión mínima.

Todos los aspectos antes mencionados hacen deducir que los programas de adiestramiento poseen importancia primaria para las organizaciones, por lo cual constituyen una herramienta valiosa para mejorar la calidad de sus operaciones.

1.2.4.2. OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO

Son muchos los objetivos que se pueden acotar referentes a los programas de adiestramiento, pero sólo se mencionarán algunos de mayor relevancia. Estos son los siguientes.

- ✓ Mayor movilidad de la mano de obra.
- ✓ Facilita la familiarización de los empleos con su ambiente laboral y sus actividades.

- ✓ Se cumple con la demanda de los individuos en lo que respecta a formación y autodesarrollo.
- ✓ Suministra a los empleados un estado de seguridad ante la contingencia de la demanda ocupacional.
- ✓ Facilita a los empleados oportunidades de desarrollar conductas exigidas para óptimo desempeño de las tareas y responsabilidades propias de su puesto de trabajo.
- ✓ Sintetizando, los objetivos del adiestramiento son los de satisfacer lo más ampliamente posible todas y cada una de las necesidades que se presenten al nivel de crecimiento personal de los empleados y profesionales dentro de las organizaciones.

1.2.4.3. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO.

Sobre esta fase indica Chiavenato (1994, p. 439), que la ejecución del adiestramiento presume la conformación simbiótica del binomio instructor/aprendiz, este último situado en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que su condición esencial es que necesita aprender o mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o trabajo.

Por otra parte, los instructores son las personas también situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, facilitadores internos o externos y especializados en determinada actividad o trabajo que transmiten sus conocimientos de manera organizada a sus aprendices.

Además de lo anterior, el adiestramiento a este nivel presupone una relación de instrucción/aprendizaje. La instrucción es la enseñanza

organizada de cierta tarea o actividad que requiere asimilar o mejorar el aprendizaje, y por consiguiente, el aprendizaje es la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido por educación y entrenamientos complementarios.

Finalmente al respecto de esta fase, señala el mencionado autor que la ejecución del adiestramiento dependerá principalmente de los siguientes factores:

- ✓ Adecuación del plan de adiestramiento a las necesidades de la organización.
- ✓ La calidad del material presupuestado.
- ✓ La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.
- ✓ La calidad y preparación de los facilitadores.
- ✓ La calidad y disposición de los aprendices.

1.2.4.4. EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO

Según Paín (1993, p. 19, 20), la evaluación de la actividades de capacitación de un excelente medio para asegurar la transparencia de la función capacitación, medir su eficacia y subrayar su contribución a los resultados de la empresa. Permite por otra parte, trabajar para el mejoramiento de estas mismas actividades.

Paín menciona algunas razones para evaluar, entre ellas se encuentran:

- ✓ El aumento del número de personas que hay que capacitar.

- ✓ El creciente profesionalismo de los responsables de la capacitación que traduce la voluntad de actuar mejor.
- ✓ Crecientes demandas dirigidas a los responsables de la capacitación, de los resultados alcanzados.
- ✓ La insatisfacción vinculada a los instrumentos y modalidades actuales de la evaluación.

Wearther y Keith (1990, p. 162), dicen que la empresa puede realizar un proceso de adiestramiento en forma de sondeo de opinión y observaciones prácticas de las habilidades y capacidades de los participantes adiestrados. Esta es la manera de estimar si los fines organizacionales y los objetivos buscados por el programa fueron alcanzados por los empleados. Puede dirigirse también a la evaluación de procesos o técnicas con el propósito de observar la cantidad de las acciones operativas empresariales y el rendimiento de los mismos.

Weiss (1992, p. 40) refiere que las evaluaciones de los programas de adiestramiento son un elemento primordial, debido a que los adiestramientos aplicados no siempre son efectivos y claros, incidiendo en costos elevados para la organización que los implemente. Señala que cuando un adiestramiento no produce los resultados deseados, perjudica en gran modo al empleado que recibe el adiestramiento y la empresa, puesto que se seguirán presentando los mismos problemas y necesidades de adiestramiento.

1.2.4.5. EVALUACIÓN DEL ADIESTRAMIENTO

Su misión consiste, en forma general, en realizar el análisis objetivo de los resultados obtenidos con el adiestramiento. Se tendría que realizar desde la detección de las necesidades, el cumplimiento de los objetivos, la organización de cursos, el grado de aprendizaje de los participantes y su aplicación al trabajo, así como su participación en la solución de problemas organizacionales. Además, establecer el seguimiento de un sistema de retroalimentación que sirva para realizar ajustes a todo el proceso de acuerdo con los resultados obtenidos.

1.2.4.6. ELEMENTOS DE LA EVALUACIÓN DE ADIESTRAMIENTO

Se presentarán a continuación seis (6) elementos de gran importancia para la evaluación del adiestramiento:

✓ El programa o proyecto de adiestramiento evaluado: Es necesario hacer énfasis en qué aspectos se van a evaluar en el programa de adiestramiento. Que interesa evaluar: la eficiencia, la factibilidad institucional, la economía, la cobertura, los costos, otros recursos utilizados y la posibilidad de extenderlo. Al clarificar con exactitud que se va a corregir, se va a mejorar la posibilidad de asegurar la validez y la confiabilidad de la evaluación.

✓ Proceso para juzgar: La evaluación del programa de adiestramiento no puede ser totalmente válida, confiable y objetiva, debido a cierto tipo de limitaciones propias de toda actividad humana. El grado de eficiencia o

deficiencia de un aspecto específico del programa o de éste como totalidad que es determinado por la evaluación, es un estimado y en este sentido las decisiones que se tomen deben considerarlo.

✓ Puntos fuertes y débiles: La presencia de evidencias significativas, en contraste con los criterios de evaluación y de adecuada interpretación, permiten determinar el grado de puntos débiles y fuertes que muestran los aspectos del programa, señala al mismo tiempo las condiciones en las cuales se ha producido y como podrán ser mantenidas, reforzando las primeras y minimizando las segundas.

✓ Evidencias: Está referido a la información que se recabará y analizará para producir un juicio confiable sobre los aspectos del programa que se va a evaluar.

✓ Toma de decisiones: Los resultados de la evaluación de un programa de adiestramiento se utilizan para la toma de decisiones de muchos tipos; además el contexto donde se desarrolla el programa, mejora los criterios para seleccionar los participantes, la metodología utilizada, para revisar los procedimientos administrativos del programa, etc. La importancia radica en que las decisiones se basan en evidencias significativas y atienden a los objetivos del programa y de la evaluación.

✓ Mejora la calidad de vida: Todas las decisiones del punto anterior se pueden adoptar, tomando en consideración los resultados de la evaluación del programa y deben dirigirse a elevar el nivel de calidad de vida de quienes participan en el adiestramiento y los efectos de vida personal y laboral.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

RIVERO y ROSALES (1997), realizaron un estudio titulado “Evaluación de los procesos de reclutamiento y selección de personal para el departamento de Recursos Humanos del Hotel del Lago Intercontinental”. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Facultad de Administración Escuela de Administración de Empresas.

La investigación tuvo como finalidad evaluar los procesos de reclutamiento y selección de personal para el departamento de Recursos Humanos del Hotel del Lago Intercontinental, dada la importancia que esta área ha alcanzado en tiempos recientes. La investigación fue de tipo descriptiva y utilizó como técnicas de observación la documental y la encuesta como instrumento de recolección de datos, cuyos ítems respondieron a los objetivos de la investigación.

A través de los resultados obtenidos se señalaron que: el Hotel del Lago se rige por el programa I.H.C., para el reclutamiento y selección de su personal de Recursos Humanos; desde el punto de vista del Reclutamiento, este proceso se planifica en base a la existencia de un sistema de información de personal; la principal fuente de reclutamiento es interna; el proceso de selección prevé la revisión minuciosa de la solicitud y antecedentes de los candidatos, y la selección final se basa en los conocimientos de los mismos, su entrenamiento y habilidades.

Luego PARRA, L. (1997), realizó un estudio titulado “Evaluación de la metodología de adiestramiento y su incidencia en la optimización de la

gestión administrativa de Recursos Humanos en las industrias zulianas. Caso: Sector contratistas petroleros”. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Facultad de Administración. Escuela de Administración de Empresas.

El estudio tuvo como propósito el estudio de la metodología de adiestramiento aplicada en el presente por las empresas que representan el sector contratista petrolero y su incidencia en la optimización de la gestión administrativa de Recursos Humanos. Para ello, la metodología se calificó como aplicada, descriptiva, prospectiva y observacional; así como el diseño no experimental transeccional correlacional. La población quedó constituida por el personal gerencial, 22 empleados administrativos y operativos 635 trabajadores de esta organización, calculando sus respectivas muestras (125 sujetos).

Los instrumentos y técnicas aplicadas fueron las encuestas y la revisión documental respectivamente, los datos obtenidos fueron tabulados por sus códigos respuestas e interpretados estadísticamente, mediante frecuencias absolutas y relativas ilustrándose estas graficas. Los resultados determinaron una incidencia significativa entre la metodología del adiestramiento y la optimización de la gestión administrativa de estas industrias, representada por el desarrollo alcanzado en el mejoramiento laboral de sus integrantes, rendimientos de los procesos operativos ejecutados y la productividad de las áreas de trabajos asignadas, registrándose una mayor eficiencia por parte de los trabajadores y eficacia por parte de los gerentes. Asimismo, se determinaron como efectivas, las pautas, estrategias, recursos y actividades aplicadas en el aprendizaje – enseñanza de estos individuos.

Mas tarde, QUESADA (1997), realizó una investigación, titulada “Evaluación del proceso de adiestramiento efectuado en la Gerencia de Planificación y Transformación de la empresa Maraven, S.A. “. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Facultad de Administración. Escuela de Administración de Empresas.

El propósito del estudio fue evaluar el proceso de adiestramiento efectuado en la Gerencia de Planificación y Transformación de la empresa Maraven, S.A. La investigación fue de tipo descriptivo, ya que se explico sistemáticamente el fenómeno referente al objeto en estudio, en este caso los resultados obtenidos en la empresa a partir de una descripción. La confiabilidad fue obtenida por medio de la formula estadística de Kruder – Richardson dando como resultado el 0,82 de confiabilidad. La población quedó constituida por 39 empleados representantes del personal operativo y administrativo de la gerencia objeto de estudio.

La recolección de datos se llevó acabo a través de un cuestionario, el cual permitió conocer la opinión y situación de esta gerencia con respecto al proceso de adiestramiento, en cuanto a su elaboración se encuentran márgenes de satisfacción permitidos; no así el cumplimiento y control del mismo, ya que se encontró diferencias en la comunicación y periodicidad, generando con esto duplicidad de esfuerzos y coincidiendo con las temporadas topes de trabajo produciendo entonces problemas de efectividad laboral.

Posteriormente, MARTINEZ. (1998). Realizó un estudio que se tituló “Evaluación del proceso de reclutamiento y selección como herramienta para

determinar los requerimientos de personal técnico en la empresa Procedatos". Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Facultad de Administración. Escuela de Administración de Empresas.

El estudio tuvo como objetivo evaluar el proceso de reclutamiento y selección como herramienta para determinar los requerimientos de personal técnico en la empresa Procedatos. El marco teórico se fundamentó en los criterios de Werther-Davis (1993) sobre el proceso de reclutamiento y en los conceptos de Chiavenato sobre la selección de personal y la descripción de cargos.

La metodología aplicada fue de tipo descriptiva-evaluativa, calificándose el diseño de la investigación no experimental. La población quedó constituida por 12 personas en su totalidad, la recolección de datos se llevó a cabo a través de dos cuestionarios, uno al personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos y el otro dirigido al personal que labora en distintas áreas de la empresa. Este procedimiento permitió conocer las características del proceso actual de reclutamiento y selección necesarios para conocer los requerimientos de personal técnico necesarios para la organización. Los datos obtenidos se analizaron utilizando estadísticas descriptivas expresadas en frecuencias absolutas y relativas, a través de diagramas circulares.

Los resultados sirvieron para conocer las debilidades y fortalezas del proceso actual de reclutamiento y selección de esta organización con respecto al personal técnico que se requiere dentro de la misma, para poder captar el más idóneo y, por ende aumentar la productividad de la empresa.

Y finalmente, NAVA (1998). Efectuó un estudio titulado “Evaluación del proceso de reclutamiento y selección del personal de la Clínica Varillal, C.A.”. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Facultad de Administración. Escuela de Administración de Empresas.

La investigación se dirigió a evaluar el proceso de reclutamiento y selección del personal de la Clínica Varillal, C.A. El tipo de investigación fue descriptiva, prospectiva y transversal, con diseño no experimental. La población estuvo compuesta por tres empleados que ejecutan labores de reclutamiento y selección de personal. La técnica de recolección de datos fue un cuestionario, cuyos datos fueron analizados con estadísticas descriptivas.

Los resultados indicaron que las etapas que, conforman el procedimiento de reclutamiento de personal comprenden la revisión de un archivo de elegibles actualizados; se solicita un currículum pero no se revisan las credenciales educativas, laborales y personales, lo cual representa una importante deficiencia de este procedimiento de reclutamiento de personal.

En cuanto al procedimiento de selección de personal, en este se utiliza la entrevista informal y el encuentro con los supervisores, aún cuando no se ejecutan evaluaciones psicotécnicas y examen médico, determinándose la ausencia de políticas específicas que rijan el procedimiento de selección de personal.

3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

ACTIVIDADES ORGANIZACIONALES: Conjunto de tareas y asignaciones determinadas por la organización a sus respectivos recursos humanos, con

el objetivo claro y preciso de concentrar los recursos y los esfuerzos de todos hacia un objetivo común; el alcance productivo y rentable de los objetivos planificados. En función de lo expuesto, se especifican los procedimientos laborales a seguir y las perspectivas esperadas en cuanto a los resultados de las actividades ejecutadas. Moronta y Romero (1999).

ANALISIS DE PUESTO: Herramienta fundamental de la administración de personal, es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y, de las demandas sobre los trabajadores, cualesquiera que sea el tipo o nivel de empleo Chiavenato (1990, p. 276).

AUTORIDAD: Persona con características de liderazgo y mando, que ejerce sobre una masa laboral o equipo de trabajo el dominio de sus esfuerzos y de los procedimientos de ejecución de sus actividades, con el propósito de canalizarlos hacia fines productivos.

CAPACIDAD: Aptitud o idoneidad que se requiere para ejercer una profesión, oficio o empleo. Poder para obrar libremente el Manual de Términos Bancarios. Banco Provincial (1992, p. 43).

ENTREVISTA: Técnica de investigación que se aplica en el trabajo por medio de una serie de preguntas con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas, que sirvan de base a una investigación, ajustándose a una disciplina, Sánchez, (1979, p. 122).

DESCRIPCIÓN DE PUESTO: Proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hace distinto de otros existentes en la organización, Chiavenato (1990, p. 275).

DESEMPEÑO: Cantidad y calidad de trabajo realizado por un individuo, grupo u organización, Stoner y Wankel (1989, p. 6).

DEBERES: Las actividades de un cargo las cuales se expresan y especifican en forma de deberes. Melinkoff, (1986, p. 59).

EFICACIA ORGANIZACIONAL: Capacidad de determinar los objetivos apropiados para el desarrollo funcional de la empresa. Hacer las cosas correctas, o simplemente, ejecutar las normas y procedimientos correctos para los procesos de la organización o de una unidad estructural, Stoner y Wankel (1989, p. 10).

EFICIENCIA ORGANIZACIONAL: Capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización o de algunas de sus unidades estructurales. Aplicar y ejecutar las normas y los procedimientos correctamente. Hacer las cosas correctamente. Stoner y Wankel (1989, p. 10).

PERFIL DEL PUESTO: Constituye una descripción de los requisitos mentales y físicos, necesarios que requiere el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el cargo, además de las responsabilidades y de las condiciones de trabajo que constituye el hábitat del mismo. Chiavenato (1990, p. 279).

PUESTO: Una o más funciones que requieren los servicios o actividades de un trabajador para su cumplimiento; hay tantos puestos como trabajadores y vacantes existen en una organización. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra. (1992, p. 15).

RESPONSABILIDAD: Es la obligación de responder por la ejecución de los deberes asignados. Melinkoff, (1990, p. 60).

TAREA: Son las actividades individuales y ejecutadas por el ocupante del cargo. Chiavenato, (1991, p. 85).

4. SISTEMAS DE VARIABLES

VARIABLES Nº 1: Procedimientos de selección.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Comprende el reclutamiento y la colocación; es decir, encontrar a la persona indicada para el empleo adecuado y contratarla. Para esto es necesario seleccionar a los candidatos, por lo tanto ya se ha analizado una importante técnica de selección (las formas de solicitud). No obstante, la mayoría de los gerentes utilizan también otras herramientas de selección, como La Entrevista, Dessler (1991, p. 168).

DEFINICIÓN OPERACIONAL

Actividad de escogencia de personas, que se realiza entre un grupo de candidatos que reúna ciertas características, las cuales se adapten a las del perfil del puesto que va a desempeñar en la organización.

La variable será operacionalizada a través de los siguientes indicadores: procedimientos definidos, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, recursos materiales y técnicos de selección, método de selección, perfil del

puesto, planeación de los procedimientos, control de los procedimientos de selección.

VARIABLES Nº 2: Adiestramiento.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Conjunto de procedimientos formales que utiliza una organización para facilitar el aprendizaje de sus trabajadores, de forma que la conducta resultante contribuya al mejoramiento continuo de los niveles de desempeño, y al crecimiento profesional de su personal e impactando favorablemente en el logro de los objetivos organizacionales, los niveles de productividad y la solución de sus problemas Werther y Davis (1993, p. 269)

DEFINICIÓN OPERACIONAL

Aprendizaje que se les procura a los empleados de una organización, con la finalidad del mejor desempeño en sus actividades.

La variable será operacionalizada a través de los siguientes indicadores: procedimientos definidos, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, recursos materiales y técnicos de adiestramiento, perfil del puesto, métodos de adiestramiento, planeación de procedimientos, control de procedimientos de adiestramiento.

CUADRO No 1

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo General: Analizar los procedimientos de selección y adiestramiento del área de ventas de C.A. Embotelladora Nacional "Coca Cola".			
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores
Identificar los procedimientos de selección con que cuenta el Departamento de Recursos Humanos para la selección del personal del área de ventas.	Procedimientos de Selección	Importancia del departamento de Recurso Humano	Planes Organización Ejecución Control
Señalar los métodos de trabajo que se emplean para el adiestramiento del personal en el área de ventas.	Adiestramiento	Método de Trabajo que se emplean.	Conferencias Diagnostico Evaluación Talleres
Determinar los recursos materiales y técnicos que se emplean para el adiestramiento del personal en el área de ventas.		Recursos, materiales y técnicos	Contenido Programático Equipo Multimedia Manuales Recursos Humanos

Fuente: Ramírez, Urdaneta (1999)