

El adiestramiento del recurso humano en la pequeña y mediana empresa (PYME) de la península de Paraguaná: Alternativa para mejorar su rendimiento*

Deisy Pérez¹, Yelitza Marcano², Rosalba Talavera² y Mercy Narváez¹

¹Programa de Administración y Contaduría Pública. E-mail: dphasbun@hotmail.com / romenarvaez@cantv.net

²Programa de Ciencia y Tecnología. E-mail: ymarcano@hotmail.com / rtalavera@mail.luz.ve

Resumen

La importancia de la pequeña y mediana empresa (Pyme) hace que cualquier dificultad en ella repercute desfavorablemente en la economía de un país. Es por ello, que la calificación de su recurso humano, como un problema latente en las mismas, por la poca especialización y formación, motiva a aportar soluciones que permitan disminuir el impacto del mismo; punto de partida del presente estudio investigativo que tuvo como objetivos identificar las exigencias que cubren los programas de adiestramientos utilizados por las Pymes de Paraguaná y definir las áreas claves para éstas empresas a la hora de desarrollar un programa de adiestramiento. El enfoque metodológico utilizado fue de tipo explorativo y descriptivo con un diseño no experimental o ex post-facto. En el mismo, participaron 46 Pymes ubicadas en los municipios Carirubana, Falcón y los Taques de la Península de Paraguaná del estado Falcón. Los resultados alcanzados revelan que la mayoría de las Pymes cubren las exigencias contenidas en los programas de adiestramientos formalmente establecidos y las áreas claves a la hora de adiestrar, son las básicas de producción, mercadeo y recurso humano. A su vez, las Pymes consideran la formación mediante el adiestramiento como prioritaria para el rendimiento de sus actividades, porque conocen y manejan la diversidad de métodos, mecanismo y técnicas para impartirlo.

Palabras clave: Adiestramiento, áreas críticas, formación, recurso humano, pequeña y mediana empresa.

The Training of the Human Resource in the Small and Medium Sized Company (PYME) on the Peninsula de Paraguaná: An Alternative Way to Improve their Yield

Abstract

The importance of small and medium sized companies (Pyme) is such that any difficulty in their functioning unfavorably effects the economy of a country. It is for this reason that the qualification of their human resource, which is a latent problem in this sector, due to the low levels of labor specialization and formation, motivates the effort to contribute solutions that allow a lessening of the impact of the same. The objectives of this study were to identify the demands that training programs used by the Pymes of Paraguaná and to define the key areas or components for these companies when developing a training program. The used methodological was exploratory and descriptive with a non-experimental design (expost-facto). In the study, 46 Pymes located in the municipalities Carirubana, Falcon and the Taques of the Peninsula of Paraguaná of the Falcon state participated. The reached results reveal that most of the Pymes cover the demands contained in the programs of formally established training and that the key areas are production, marketing and human resource. The Pymes consider formation by means of training as a high-priority area, because they understand and manage a diversity of methods, mechanism and techniques in order to offer training.

Key words: Training, critical areas, formation, human resources, small and medium sized companies.

Recibido: 16-11-2003 / Aceptado: 15-10-2004

1. Introducción

Según el programa de formación de Innovadores y Modernizadores de Empresas del Ministerio de Ciencia y Tecnología (2000), las tendencias mundiales reconocen que la pequeña y mediana empresa (Pyme) es parte fundamental de la economía de un país, porque participa de forma muy elevada en las ventas totales, las exportaciones, el Producto Interno Bruto (PIB) y el empleo. Lo que trae como consecuencia, que cualquier dificultad en ellas repercute desfavorablemente en los indicadores macroeconómicos y sociales del país de que se trate.

Pero, esta enorme significación presente en las Pymes no las priva de poseer ciertas debilidades, como por ejemplo, la calificación de su recurso humano, producto de la poca especialización, formación, baja valorización y estímulo al trabajo. Problemas solucionables a través de una adecuación y mejoramiento del sistema educativo a los nuevos requerimientos de la demanda de trabajo, capacitación gerencial y de los cuadros medios; en fin actividades inherentes a la administración de recursos humanos de una organización (Ministerio de Ciencia y Tecnología, 2000).

En este sentido, se requiere gerenciar el recurso humano para prever si el personal de nuevo ingreso necesita adiestramiento o entrenamiento, o si los ya contratados por la organización requieren instrucción agregada; por lo tanto, las inversiones en educación, entrenamiento y desarrollo de destrezas del recurso humano, deben ser aspectos importantes para los gerentes, independientemente si son empresas privadas o públicas, si su objetivo es la producción de bienes o servicios, o más aún sin importar si éstas son pequeñas, medianas o grandes.

Lo anteriormente expuesto, sirvió de base para realizar una investigación cuyos objetivos fueron identificar las exigencias que cubren los programas de adiestramiento utilizados por las Pymes ubicadas en la Península de Paraguaná del estado Falcón. Así como también los mecanismos, dispositivos y técnicas utilizados en dichos programas y definir las áreas críticas e importantes en las cuales requieren adiestramiento para su recurso humano.

Para lograr los objetivos se aplicó una entrevista estructurada a 46 gerentes, directivos o encargados de diversas Pymes de la Península, tomando en consideración el criterio de Fundación para el desarrollo sostenido (Fundes) Venezuela para catalogar una Pyme, organismo que la define con un número de trabajadores entre cinco (05) y cien (100); clasificación que se fundamenta en el Programa Mundial de Encuestas Industriales de la Organización de las Naciones Unidas. Según este organismo, en Venezuela hay alrededor de 68.000 pequeñas y medianas empresas, las cuales representan el pilar esencial de la sociedad, porque aportan más del 13% al Producto Territorial Bruto (PTB), proporcionan empleo al 55% de la población activa y en el sector privado y generando el 77% del empleo (FUNDES, 2001).

En este sentido, el presente estudio pretende recalcar la importancia que tiene un recurso humano formado, eficiente y creador de conocimiento dentro las organizaciones, para lo cual es necesario contar con una estructura educativa apropiada y utilizar técnicas modernas que contribuyan al apoyo del individuo en el puesto de trabajo y al desempeño final del mismo dentro de la organización (Alvarez, 2000).

2. Metodología

La investigación desarrollada se ubicó en el campo de las ciencias sociales dentro del tipo exploratoria, ya que el objetivo de la misma fue examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes en el mismo contexto. Además se clasifica como descriptiva, porque este tipo de investigación comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composiciones o

procesos relacionados con el adiestramiento en las Pymes de Paraguaná (Sampieri y otros, 2003).

Según el control sobre las variables, este estudio investigativo, corresponde con la naturaleza de un diseño del tipo No experimental o Expost -facto, puesto que se observa la situación o el fenómeno tal como se da en su contexto natural, para después analizarlo (Sampieri y otros, 2003). Por otra parte, en esta investigación, se miden de manera independiente los conceptos o variables con los que tiene que ver el adiestramiento, en las empresas del área de estudio.

El universo de la presente investigación estuvo constituido por los directores o gerentes de las Pequeñas y Medianas Empresas de la Península de Paraguaná con más de cinco y menos de cien trabajadores, ubicadas en el estado Falcón (según criterio de FUNDES Venezuela para clasificar una Pyme). De este universo y en base a los objetivos del estudio, el tiempo y los recursos empleados, se extrajo una muestra no probabilística obtenida de manera fortuita, ubicando a 46 directores de recursos humanos o gerentes de las Pymes en los municipios Carirubana, Los Taques y Falcón que voluntariamente accedieron a participar en el estudio, lo que permitió hacer una inferencia sobre la población total.

Para recolectar los datos se utilizó como instrumento un cuestionario estructurado, previamente validado por expertos. Por ser un estudio exploratorio-descriptivo, para realizar el análisis de las variables objeto de estudio. Se organizaron los datos en tablas de frecuencia bajo el programa Excel, haciendo uso de la estadística descriptiva. En este sentido, se tabularon los resultados, resumiéndose en una tabla contentiva de frecuencia y porcentaje por alternativa de respuesta.

3. Las Pymes y la formación de su recurso humano

Un fundamento teórico de la presente investigación es el término Pequeña y Mediana Empresa y la importancia de la formación del recurso humano que labora en ella. La inmensa cantidad de empresas se agrupan en la categoría de Pequeñas y Medianas, lo que en la actualidad se conoce con el nombre de Pyme. Estas empresas son factor clave para la economía y desarrollo de un país, pues contribuyen con la absorción de mano de obra calificada, proporcionando más del 75% de empleo del país donde se encuentren ubicadas y debido al número de trabajadores que la conforman que oscilan entre cinco y cien, son susceptibles de flexibilidad en su estructura (Gispert, 2000).

Es por ello, que en países como los de América Latina y el Caribe, las Pymes juegan un

papel principal, por su participación como actor relevante en la estructura industrial de dichos países y porque dichas empresas no han experimentado estancamiento en la caída generalizada de la producción, empleo y productividad, después de las reformas económicas que se implementaron con el nuevo modelo económico latinoamericano (CEPAL, 2002).

En el contexto venezolano, se observa que el futuro del sector productivo está definido por la pequeña y mediana empresa, por ser el segmento donde se emplea el mayor número de personas tanto calificadas como operarios generales, los cuales en cualquier nación garantizan el producto, bien o servicio final de alta calidad (Páez, 2003).

De lo expuesto se infiere, que para impulsar el sector productivo de un país se requiere participación de las Pymes y éstas a su vez, dependen del recurso humano que las integra; recurso que tiene ciertas necesidades que deben ser consideradas por la gerencia de recursos humanos para acoplarlas con los valores, políticas, visión y misión; tanto individual como organizacional, de manera que faciliten el logro de las transformaciones requeridas para el crecimiento económico de dichas empresas y del país (Granell, 1994; Drucker, 1993).

El recurso humano es el principal elemento para la función de alcanzar los fines de las organizaciones; por lo tanto, es sin duda alguna fundamental en el cambio y desarrollo de cualquier organización puesto que de su gestión y acción depende el logro de objetivos y metas institucionales. En otras palabras, es un medio eficaz para dar respuesta a cambios a través del trabajo en equipo, la familiarización con técnicas y dinámicas diferentes de las propias áreas, el establecimiento de vías recíprocas de información y comunicación, la dirección de grupos y la calificación tecnológica, entre otros (Gispert, 2001).

Es por ello, que la gestión del recurso humano interfiere directamente en la imagen del servicio que presta, en este sentido, la gerencia debe buscar respuestas a las situaciones que demanda el individuo dentro de la organización y al usuario destinatario de bienes y servicios, visto como un cliente que demanda y exige calidad de servicio en una sociedad. Consecuentemente, se hace necesario la gestión eficiente del recurso humano como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar las competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento (Caro, 2001).

Gestión eficiente del recurso humano es lo que Hay Group (2003) llama gestión del talento con un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el dueño, el cliente, los trabajadores y la sociedad. Las acciones

para lograrlo, deben estar dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para convertir las organizaciones en entes competitivos.

En este sentido, al incorporar nuevas personas a la empresa, cuando se promocionan dentro de la organización o cuando se requiere actualizar conocimiento, las Pymes deben desarrollar las funciones o tareas de cada puesto de trabajo mediante un programa de adiestramiento o formación, cuanto mejor es la formación de las personas, mayor es la eficacia de la empresa.

Tomando en cuenta además, que se deben establecer programas de adiestramiento que respondan a las necesidades organizacionales, pero que conozcan el potencial de su gente, es por ello, que se debe incitar a que en la elaboración de los mismos se haga énfasis en el ser humano, porque esto traerá como consecuencia un desempeño exitoso dentro de la estructura organizacional (Quilique, 1998).

El éxito de un programa de formación o adiestramiento tiene efecto sobre las personas de la empresa, porque aumenta los conocimientos técnicos, profesionales o de gestión y desarrolla las destrezas y habilidades de las personas que reciben el adiestramiento, a la vez, que se sienten más integradas en la empresa. A su vez, maximiza las potencialidades del individuo, los cuales contribuyen con su productividad y sustentabilidad a condiciones competitivas de la empresa donde laboran.

Por tanto, las Pymes venezolanas del siglo XXI a través de la gestión de su recurso humano, deben lograr un empleado competente o de alto desempeño, que esté en la capacidad de cumplir múltiples roles dentro de su empresa y sepa a su vez, balancear esos roles con las necesidades del momento. Además, de proporcionarles aprendizaje organizacional que permita incrementar sus habilidades y que lo guíe a utilizar una determinada herramienta cuando la requiera.

4. Resultados y discusión

Las necesidades de adiestramiento, entrenamiento o capacitación de los miembros de la organización, son aspectos que no se deben pasar por alto, por mucho tiempo, sin condicionar el crecimiento de la empresa, es por ello, que las mismas deben reclutar aquellas personas que tengan los conocimientos más firmes y completos para llevar a cabo las diversas actividades que interesan a la empresa. De no ser posible esto, o de no confrontarse otra necesidad de crecimiento organizacional, resulta evidente que la única forma posible es aumentando los conocimientos y habilidades de los miembros de la

organización por medio de acciones específicas de adiestramiento, entrenamiento o capacitación (Villegas, 1997).

El anterior planteamiento, conlleva a la formulación de las siguientes interrogantes, ¿Utilizan adiestramiento o programas de adiestramiento las Pymes de Paraguaná para capacitar su recurso humano?, si los utilizan, ¿Cuáles son las exigencias que cubren los programas de adiestramiento empleados por las mismas?, y además ¿Cuales son las áreas prioritarias en las cuales requieren adiestramiento o entrenamiento de su recurso humano?

Para responder las siguientes interrogantes se estructura la siguiente parte, de la manera siguiente: El adiestramiento en las Pymes, los métodos empleados para llevarlo a cabo y las áreas que consideran importante para impartir el adiestramiento.

4.1. El adiestramiento en las Pymes de Paraguaná

Para el caso, se encuestaron cuarenta y seis (46) Pymes, de las cuales el 69% estuvieron ubicadas en el municipio Carirubana, 24% en los Taques y 7% en el municipio Falcón de la Península de Paraguaná (Figura 1). El mayor porcentaje de las cuarenta y seis (46) Pymes encuestadas representado por un 76,09% manifiesta realizar adiestramiento de su recurso humano, mientras que el 23,91% restante declara no realizarlo (Figura 2), esto es importante porque desatacan la necesidad de preparar el recurso humano para realizar de manera efectiva su labor.

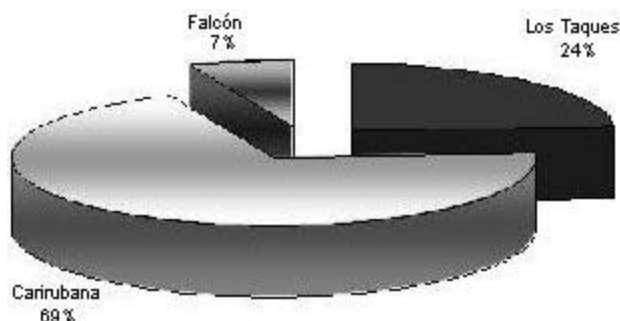


Figura 1. Porcentaje de las pequeñas y medianas empresas encuestadas por municipio en la Península de Paraguaná

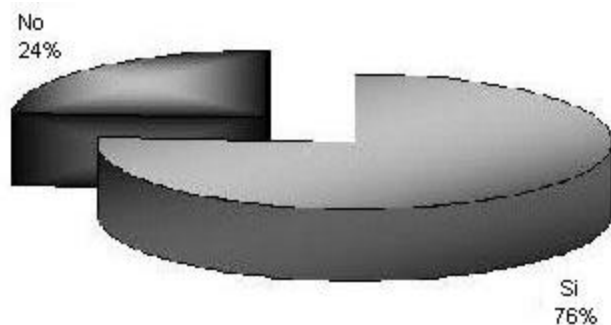


Figura 2. Pequeñas y medianas empresas de la Península de Paraguaná que realizan adiestramiento

Las Pymes encuestadas, se dedican a diversas actividades dentro de la Península, destacando entre ellas: transporte, servicios a Petróleos de Venezuela (PDVSA), mayorista, navieras, turismo, minoristas, entre otras (Figura 3), lo anterior, permite inferir que el recurso humano de estas empresas debe ser un recurso apto y de alto desempeño, para efectuar con éxito las labores encomendadas.

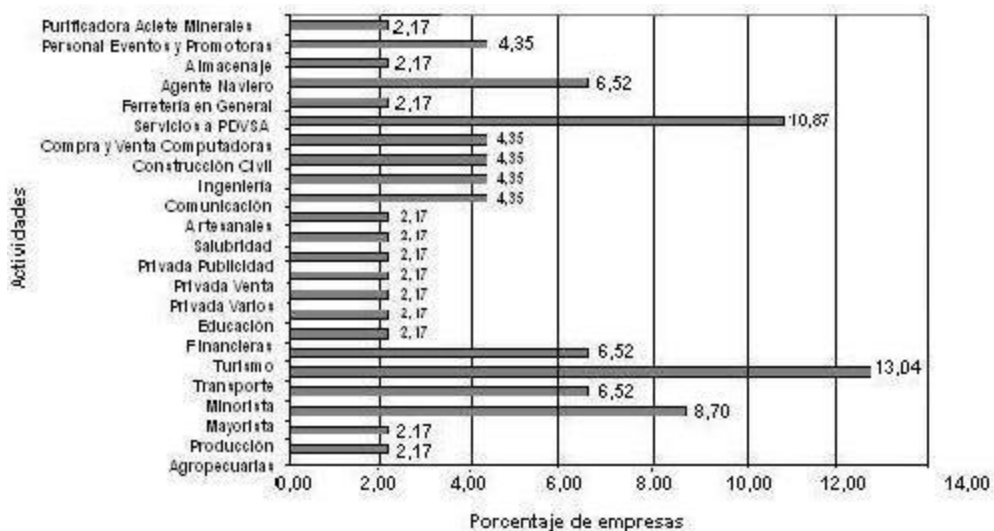


Figura 3. Actividades a las que se dedican las pequeñas y medianas empresas encuestadas de la Península de Paraguaná

En lo que se refiere a la frecuencia en que las empresas encuestadas, realizan o ejecutan el adiestramiento de su recurso humano, se detectó lo siguiente: El porcentaje mayor 39% manifiesta que **algunas veces** lo realizan, un 27% expresa que **siempre**, el 15% manifiesta que la frecuencia es **nunca**, el 10% afirma que **casi siempre** lo ejecutan y el 9% que **casi nunca** ejecuta entrenamiento. Lo que permite inferir que a pesar de estar consciente de la importancia del adiestramiento, y de efectuarlo en la mayoría de las

Pymes de la Península, éste **nunca** (15%) **o casi nunca** (9%) se realiza en el 24% de las empresas (Figura 4).

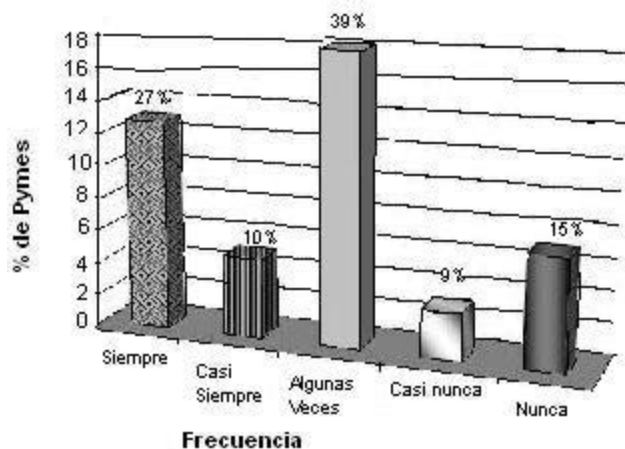


Figura 4. Grado de frecuencia en que realizan el adiestramiento las pequeñas y medianas empresas de Paraguaná.

Pero lo importante para las Pymes no es sólo realizar el adiestramiento, lo que impacta es su planificación, ejecución y desarrollo a través de lo que se llama programa de adiestramiento que como lo plantea el autor Villegas (1997), debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: determinar la necesidad de adiestramiento, establecer las finalidades del mismo, desarrollar el contenido del programa, determinar el método a utilizar, administrar el programa, seleccionar a quienes se va a adiestrar y por último evaluar los resultados alcanzados.

En relación a este planteamiento se observa, que aunque el 76% de las Pymes de la Península de Paraguaná manifiestan adiestrar su recurso humano (Figura 2), sólo el 63,04% de éste porcentaje, lo realizan bajo la modalidad de programas de adiestramiento, por el contrario el 37% de las restantes declara no realizarlo bajo la modalidad de programas (Figura 5); y como se mencionó anteriormente para que cubra las expectativas de un programa, éste debe contener ciertas exigencias entrelazadas con la responsabilidad del personal de adiestramiento y la responsabilidad del supervisor (Villegas, 1997).

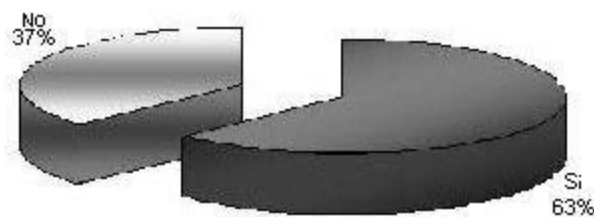


Figura 5. Pequeñas y medianas empresas de Paraguaná que realizan programas de adiestramiento

Al sondear sobre lo que debe contener los programas de adiestramientos en las Pymes de la Península, el estudio permitió determinar que por lo general la mayoría de las empresas, cubre en parte las exigencias mencionadas por el autor Villegas (1997), ya que los programas ejecutados por las mismas, cubren las siguientes variables.

Determinación de la necesidad de adiestramiento: Las Pymes de la Península de Paraguaná realizan un diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse, y puede efectuarse a través del análisis de indicadores que sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de adiestramiento para lograrlo practican inspecciones (54,3%), analizan necesidades para aplicar adiestramiento (52,17%) y ayudan al supervisor a determinar las necesidades (50%) (Figura 6).

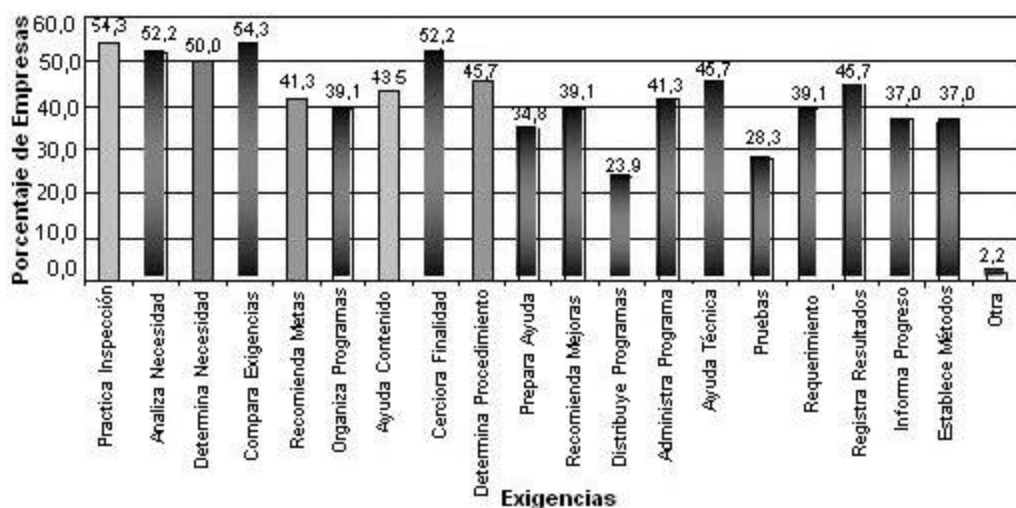


Figura 6. Exigencias que cubren los programas de adiestramiento ejecutados por las pequeñas y medianas empresas de Paraguaná

Establecimiento de las finalidades del adiestramiento: El 54,35% de las Pymes encuestadas comparan las exigencias del trabajo con su ejecución y el 41,3% de las

mismas recomiendan metas de adiestramiento. Se establecen finalidades que contienen los logros que se desean y los medios disponibles, a su vez, delimitan la autoridad, coordinan y dan a conocer las finalidades a los aprendices (Figura 6).

Desarrollo del contenido programático: El contenido del programa de adiestramiento, se constituye de acuerdo con el diagnóstico de las necesidades y las finalidades del aprendizaje. Para lograrlo, las Pymes facilitan personal capacitado en el desarrollo del contenido del curso y concede el tiempo necesario para su preparación. En este sentido, las Pymes ayudan técnicamente a su preparación (43,48%) y organizan el programa en orden conveniente (40%) (Figura 6).

Determinación del método a utilizar: El 45,65% de las Pymes escogen el mejor procedimiento, de ser el caso el 39,13% recomiendan mejorar el método de adiestramiento y preparan elementos de ayuda para el adiestramiento 34,78% de ellas. Para conseguirlo se encargan de aprobar los métodos, suministrar espacio, material y personal requerido (Figura 6).

Administración del programa: Las Pymes que facilitan ayuda técnica son el 45,65% y colaboran en la administración de los programas de adiestramiento un porcentaje de 41,3 (Figura 6). De tal manera que dirigen el programa, proporcionan el personal requerido y supervisan el desarrollo del mismo.

Selección de quienes deben ser entrenados: Las Pymes de la Península de Paraguaná seleccionan a quienes deben ser entrenados para determinar los requisitos mínimos que debe cumplir la persona que se va a adiestrar el 39,13%; suministran el personal y seleccionan a los mejores para el adiestramiento el 28,26% de las Pymes encuestadas (Figura 6).

Evaluación de los resultados: Las Pymes registran los resultados del adiestramiento (45,65%) e informan sobre el progreso de dicho plan. Establecen métodos para determinar el progreso del mismo, ambas con (36,96%) (Figura 6). Todo ello, a través de inspecciones en el área de ejecución del trabajo, por lo que asumen la responsabilidad de su efectividad, aprovechando debidamente la mayor capacidad obtenida y obteniendo incremento en la capacidad individual.

4.2. Métodos, mecanismos y técnicas de adiestramiento en las PYMES de Paraguaná

Una vez determinado a través del análisis de la necesidad las habilidades y los

conocimientos o comportamientos que se buscan con el adiestramiento, entrenamiento o capacitación, el siguiente paso es elegir los métodos, mecanismos y técnicas que van a utilizarse en el programa de entrenamiento, con el fin de optimizar el aprendizaje, es decir, alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con la menor inversión de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las Pymes consultadas de la Península de Paraguaná, manifiestan con respecto al método y la frecuencia con que lo utilizan, lo siguiente: Un porcentaje de 36,9% **Siempre** utilizan los métodos de instrucción directa en el puesto, seguido de relación instructor aprendiz con un 13,4%. El 17,3% de las empresas **Casi siempre** utilizan instrucción directa en el puesto, seguido por un porcentaje de 8,7% de conferencias, enseñanza programada y relación instructor aprendiz respectivamente. **Algunas veces** utilizan relación instructor aprendiz con un 17,3, seguido de enseñanza programada y rotación de puestos ambas con un 15,2% de las Pymes consultadas (Figura 7).

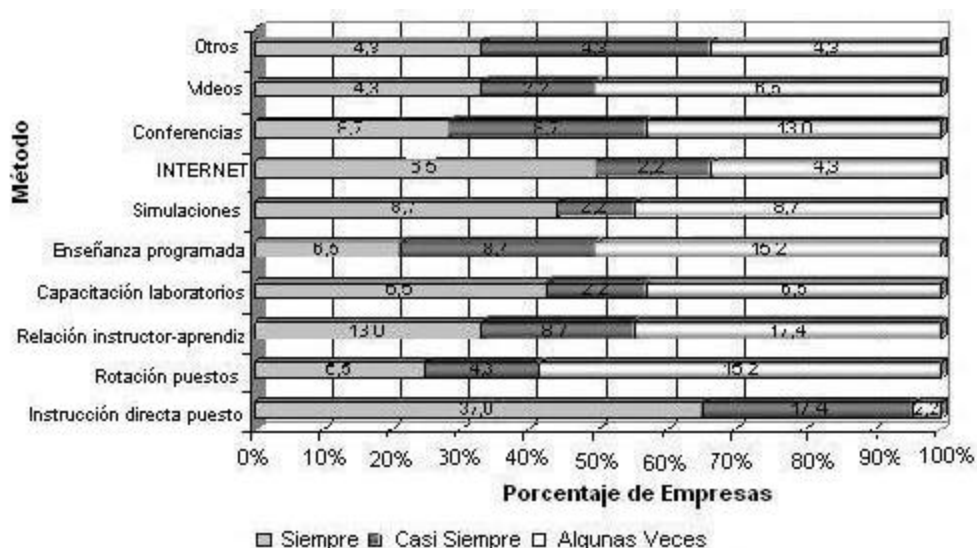


Figura 7. Frecuencia de utilización siempre, casi siempre y algunas veces para impartir adiestramiento las pequeñas y medianas empresas de Paraguaná

Es importante destacar que un porcentaje de 10,09% de las Pymes **casi nunca** utilizan rotación de puestos, seguido de videos con un 6,5% y **nunca** utilizan videos el 13,0% e Internet el 10,09% (Figura 8).

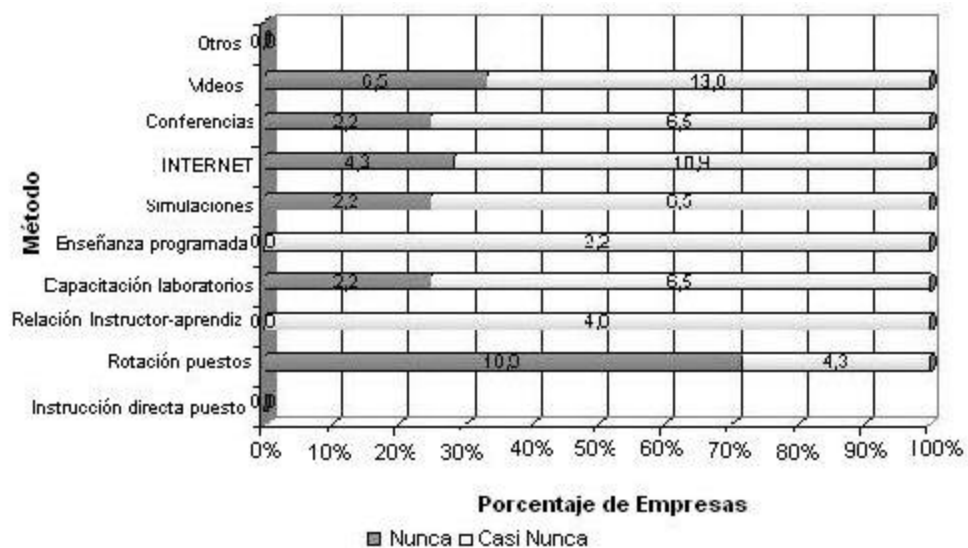


Figura 8. Métodos que casi nunca o nunca utilizan las pequeñas y medianas empresas de Paraguaná para impartir adiestramiento

El método de **instrucción directa en el puesto** es fácilmente utilizado por las Pymes porque se imparte durante las horas de trabajo, como lo señala Werther y Keith (1987), con este método se le brinda a la persona que va a recibir el adiestramiento una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia del adiestramiento. También, el mismo permite que el capacitador efectúe el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar, de esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto, pidiendo al individuo que se adiestra que imite el ejemplo provisto por el capacitador, las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.

A su vez, el método **relación instructor aprendiz**, otro de los métodos señalados por las Pymes para impartir el adiestramiento de su recurso humano, según Dessler (1996) es un método donde el empleado recibe el adiestramiento por parte de un trabajador experimentado o el supervisor del mismo. Lo que le concede varias ventajas, entre las cuales se pueden mencionar: relativamente económico, facilita el aprendizaje, permite observar niveles muy altos de participación, transferencia del trabajo porque utilizan una relación estable entre instructor y aprendiz y ofrece retroalimentación inmediata.

Dessler (1996) señala, por su parte que las **conferencias**, son una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Y los autores Werther y Keith (1987) indican por su parte, que mediante las conferencias se logran economías de tiempo, así como de recursos; y las mismas muestran bajos niveles

de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que pueden mejorarse cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

Estos tres métodos mencionados (Instrucción directa en el puesto, relación instructor aprendiz y conferencias) son los mayormente utilizados por las Pymes de la Península de Paraguaná, y los mismos según Villegas (1997) generan altos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición dentro del sitio de trabajo.

Así como existen varios métodos, también existen varios mecanismos para impartir el adiestramiento, según el lugar y forma de utilización, se pueden dividir en los siguientes: los que se aplican en el sitio de trabajo, los que se aplican fuera de él y los que se utilizan tanto en el sitio de trabajo como fuera de él.

En cuanto a los métodos utilizados en el sitio de trabajo se puede decir que no necesitan una infraestructura particular, pero puede convertirse en un medio eficaz de formación permanente, si se enfocan aplicando aportes organizativos metodológicos. Pueden administrarlo empleados, supervisores o especialistas de staff. No requiere acondicionamiento, ni equipos especiales, y constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados (Gispert, 2001; Chiavenato, 2000).

Por el contrario, los métodos que se realizan fuera de la empresa tienen la finalidad de lograr que el empleado se concentre mejor en el tema y no se distraiga fácilmente. Su principal ventaja radica en que el personal entrenado puede dedicar toda su atención, lo cual no es posible cuando está involucrado en las tareas propias del cargo. También es utilizado cuando la empresa no dispone de las condiciones e instalaciones que requiere para la formación, cuando los conocimientos son específicos o la formación es de índole personal y debe adquirirla el empleado dentro de su tiempo libre.

En este particular, el estudio permitió determinar que el 37% de las Pymes de la Península de Paraguaná utilizan la propia institución para adiestrar su personal, cuando el adiestramiento requerido no es muy complejo. Y utilizan instituciones acreditadas fuera de la empresa (aunque signifique la ausencia temporal del trabajador en su sitio de trabajo) cuando estos conocimientos son complejos y por lo tanto no pueden ser suministrados en el sitio de trabajo (Figura 9).

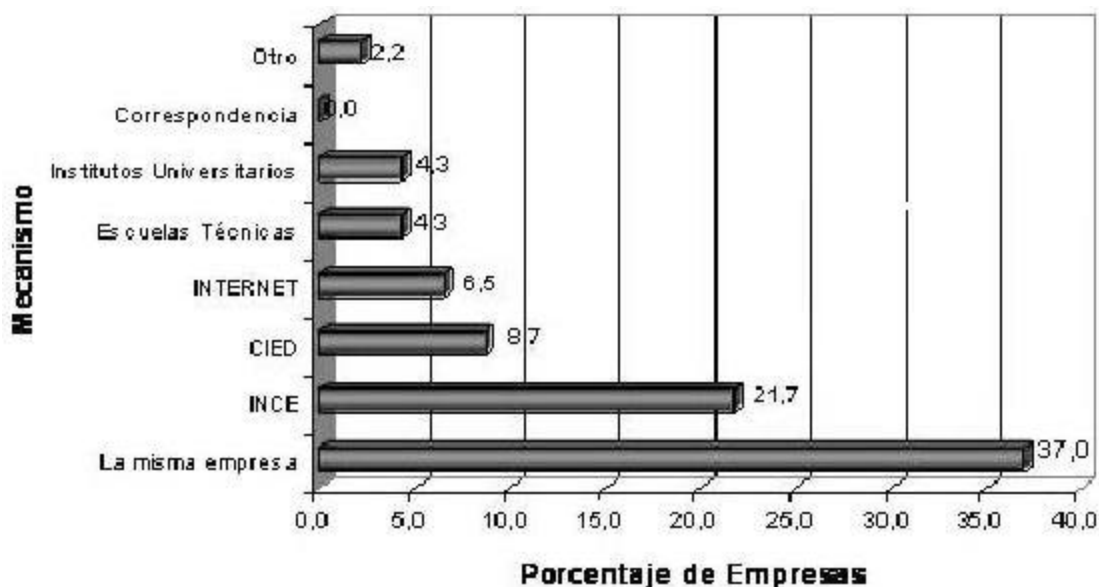


Figura 9. Mecanismos utilizados por las pequeñas y medianas empresas de Paraguaná para impartir el adiestramiento a su recurso humano.

En la actualidad, hay centros oficiales y empresas que imparten cursos de formación a los que puede recurrir la empresa, cuando no dispone de medios para facilitarlos directamente, porque le resultan más económicos o porque permiten relacionar empleados procedentes de distintas compañías y así comprender mejor el papel que desempeñan en sus respectivas empresas. Fuera del sitio de trabajo, señala Stoner y otros (1996) el empleado tiene menos tensión y exigencia constante que en el sitio de trabajo, permitiéndole concentrarse plenamente en la experiencia del aprendizaje.

Como ente externo mayormente utilizado por las Pymes para el adiestramiento de su recurso humano, se ubica el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) con un porcentaje de 21,7 y al Centro de Investigación y Desarrollo (CIED) al cual recurren el 8,7% de las Pymes encuestadas (Figura 9). Siendo poco frecuente el uso de Internet representado en el 6,5% y Escuelas Técnicas e Institutos Universitarios para adiestrar el personal, empleados éstos métodos por apenas el 8,6% de las empresas (Figura 10).

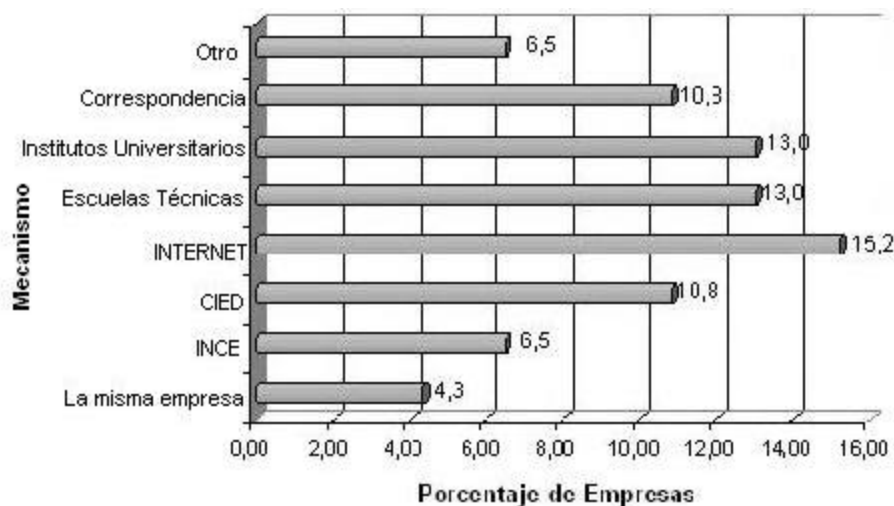


Figura 10. Mecanismos utilizados por las pequeñas y medianas empresas de Paraguaná para impartir el adiestramiento a su recurso humano.

Se observa entonces, que las Pymes de Paraguaná recurren a mecanismos tanto externos como internos para impartir el adiestramiento a su recurso humano, estos mecanismos, los utilizan de acuerdo a la pertinencia y utilidad que persiguen en un momento determinado. Además, de permitirles preparar debidamente al recurso humano para que mejore su actuación en su sitio de trabajo, en búsqueda del logro de las metas y objetivos de la empresa en una forma óptima.

En lo que se refiere a los dispositivos o técnicas que estimulan a los participantes y los dirigen hacia los objetivos de comportamiento deseado, se señalan los materiales y equipos utilizados para impartir el adiestramiento. La investigación realizada revela que la Pyme Paraguanera imparte adiestramiento utilizando **siempre o casi siempre**, el computador (39,1%), seguido de las salas de lecturas (32,6%), software (26,0%) y retro proyectores y rota folio con un 21,7%. En un 15,2% **Casi nunca o nunca** manejan el uso de televisores o VHS/DVD; y los equipos multimedia, videofilmadoras y grabadores son utilizados por el 8,7% de las PYMES encuestadas (Figura 11).

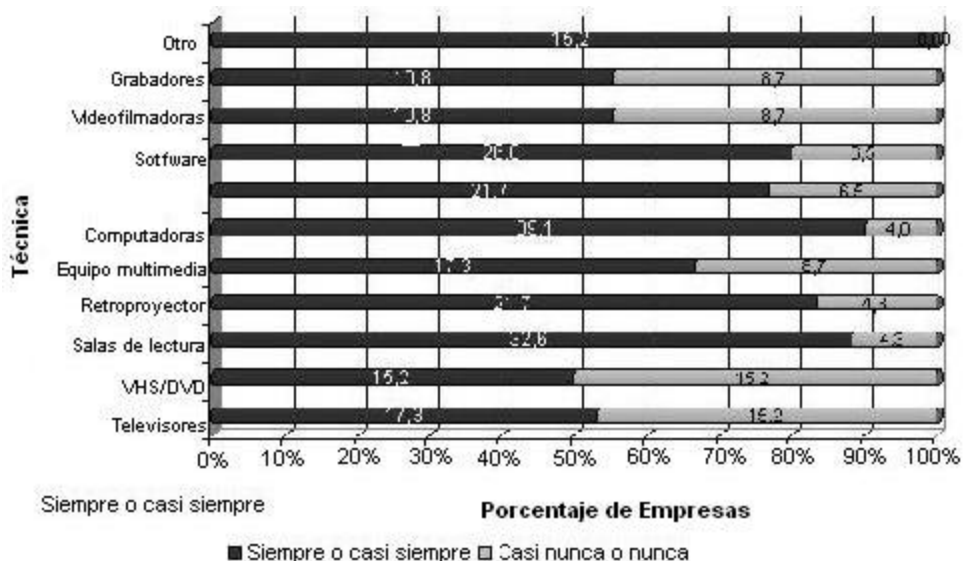


Figura 11. Técnicas utilizadas por las pequeñas y medianas empresas de Paraguaná para impartir adiestramiento a su recurso humano.

Lo anterior, permite inferir que las Pymes de la Península conocen y manejan en algunos casos la diversidad de materiales y/o equipos que se requieren para impartir el adiestramiento. Esto es importante porque, según Villegas (1997), no existe un recurso de adiestramiento que sea el mejor, distintos recursos alcanzan distintos niveles de eficacia dependiendo del objetivo del adiestramiento, los antecedentes y actitudes del participante y la pericia del instructor.

Por lo tanto, las Pymes de Paraguaná a la hora de impartir adiestramiento desarrollan combinaciones de técnicas adecuadas, siempre tomando en consideración la necesidad específica de la empresa y utilizan varios recursos simultáneos; la combinación de los mismos contribuye al éxito del adiestramiento.

4.3. Áreas de gran importancia al desarrollar un programa de adiestramiento en las Pymes de Paraguaná

Las áreas funcionales en las cuales destacan las actividades principales de la empresa en las cuales las Pymes de la Península de Paraguaná subrayan la necesidad de atención por parte de los directivos para aumentar su eficacia y eficiencia hacia el logro de los objetivos son las siguientes: producción, mercadotecnia y recursos humanos.

El área de producción según Munch y García (1997), es prioritaria porque es en ella donde se formula y desarrollan los métodos más adecuados para la elaboración de

productos, al suministrar y coordinar mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas. Y porque ésta tiene como funciones la coordinación de las ingenierías del producto, de la planta industrial; además de la planeación y control de la producción abastecimiento, fabricación y control de calidad.

En la función de producción la Pyme de Paraguaná da gran importancia a las actividades siguientes: control de inventario con un 65,62%, mayor aprovechamiento de las máquinas y herramientas con un 60,87% y menos daños a maquinarias y equipos con un 56,52% (Figura 12).



Figura 12. Actividades de producción relevantes para las pequeñas y medianas empresas a la hora de desarrollar un programa de adiestramiento.

Igualmente, están concientes que el área de mercadotecnia permite crear lo que el cliente quiere, desea y necesita y se distribuye en forma tal que esté a disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Así las Pymes le dan gran realce a las actividades que allí se desempeñan con porcentajes sumamente altos, los cuales se reflejan a continuación: El 69,57% considera que es de vital importancia un esfuerzo hacia la atención al cliente; el 60,87% está conciente que las actividades de estrategias de mercadeo y promoción del producto y/o servicio son cruciales; la administración de las ventas es importante para el 58,70% de las empresas encuestadas; mientras que planeación y desarrollo del producto y/o servicios de éstos cubre el 50% de la muestra (Figura 13).

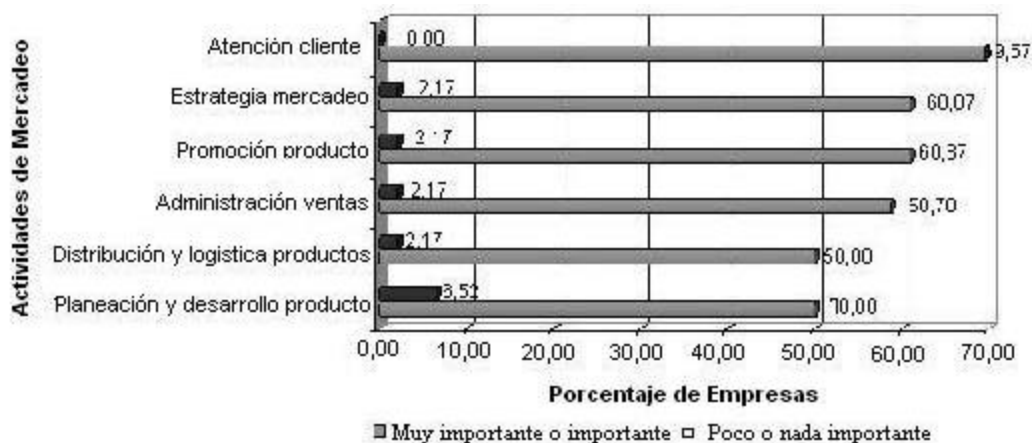


Figura 13. Actividades de mercadeo humanos relevantes para las pequeñas y medianas empresas a la hora de desarrollar un programa de adiestramiento.

En lo que se refiere a la función de la gestión del recurso humano, se sabe que la misma persigue conseguir y conservar un grupo humano cuyas características vayan de acuerdo a los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo (Munich y García, 1997).

Dentro de esta área las Pymes de la Península de Paraguaná le dan gran importancia a las siguientes actividades: 67,39% al Desarrollo de habilidades y/o destrezas para mejorar sus competencias, 63,4% inducción de los empleados para obtener una visión general de la organización, 60,87% planificación de programas de adiestramiento y desarrollo, 54,35% higiene y seguridad industrial, 52,17% manuales automatizados de normas y procedimientos en áreas contables y 47,83% manuales automatizados para el proceso de reclutamiento, selección, contratación y ascensos (Figura 14).

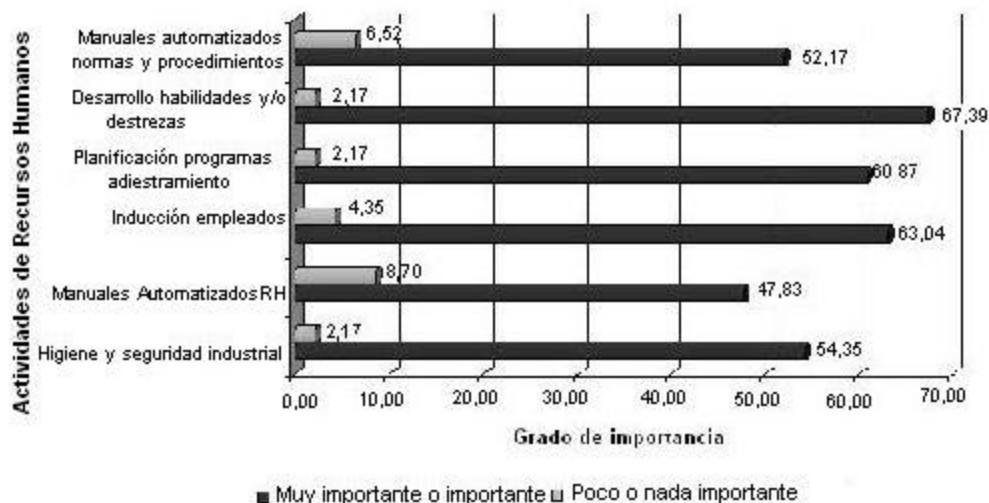


Figura 14. Actividades de recursos humanos relevantes para las pequeñas y medianas empresas a la hora de desarrollar un programa de adiestramiento.

Del análisis realizado, la investigación comprobó que se nota una creciente necesidad en las Pymes de la Península hacia la búsqueda de mayor valor agregado a sus funciones de producción, mercadeo y recurso humano para optimizar así la producción de bienes y obtención de ganancias con la máxima satisfacción de sus clientes. Asignando gran importancia a las áreas mencionadas a la hora de elaborar y desarrollar un programa de adiestramiento en la empresa. De manera que cualquier esfuerzo dirigido a potenciar el desarrollo del recurso humano dentro de las Pymes, no puede abandonar las áreas en las cuales este recurso requiere ser adiestrado.

5. Consideraciones finales

En la actualidad las Pymes de Paraguaná consideran la formación mediante el adiestramiento de su recurso humano como prioritaria para el rendimiento de las actividades, porque las mismas cubren las exigencias que deben contener estos programas. Utilizan métodos que emplean altos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición dentro del sitio de trabajo, además de conocer y manejar diversidad de materiales y/o equipos para impartir el adiestramiento.

Pero, también se observa que las pequeñas y medianas empresas a las que se hace referencia no tienen una gestión del recurso humano como tal, que administre adecuadamente este recurso, el cual es el único susceptible de auto dirección y desarrollo; de allí que surge la necesidad de establecer políticas dirigidas a la capacitación y desarrollo del mismo. Se requiere de esta forma elaborar programas de adiestramiento dirigidos a las áreas de producción, mercadeo y recursos humanos, áreas consideradas como críticas o de gran relevancia para estas empresas.

A su vez, en estas empresas se deben desarrollar programas de adiestramiento que tomen en cuenta el recurso humano como un ser integral que forma parte de la cultura organizacional, en la que se tome en cuenta los valores, motivación, liderazgo, comunicación, visión y misión tanto personal como organizacional, lo que repercute en la calidad de vida de los trabajadores y a su vez de la empresa. Lo que se busca, es mejorar el rendimiento de los trabajadores, todo ello se proyectará en su nivel laboral mejorando la eficacia y eficiencia de la empresa hacia el logro de los objetivos.

Lo que conlleva a establecer programas de adiestramiento enfocados al desarrollo de

habilidades y destrezas en el área laboral, pero sin olvidar que los trabajadores son seres humanos que además requieren conocer su potencial personal, deben ser trabajadores motivados que se sienten a gusto en la organización y deben ser capaces de hacer su trabajo con eficacia y eficiencia.

En este sentido, es necesario que los gerentes enfoquen las decisiones de formación de manera más sistemática, estimen las necesidades y los objetivos, diseñen programas alternativos para satisfacer esas necesidades y lograr los objetivos, y conduzcan evaluaciones de costos y beneficios. Donde la formación prepare al individuo para que se ajuste a los requisitos del puesto de trabajo, así como también forme en el puesto de trabajo actual las habilidades que serán necesarias en el futuro, para que así los empleados puedan comenzar a prepararse para puestos futuros.

*Proyecto inscrito en el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de La Universidad del Zulia (CONDES-LUZ).

Referencias bibliográficas

- [1] ALVAREZ, R. (2000). **eChange. El lado humano de la economía digital. Las nuevas reglas del cambio.** Ediciones Granica, S.A. España.
- [2] CARO, A. (2001). **Gestión Humana: La imagen del servicio.** McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia.
- [3] CEPAL. (2002). **Las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe.** Disponible en: www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cienterfor/n.htm. En la red 15/10/2002.
- [4] **Administración de Recursos Humanos.** Quinta Edición. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia.
- [5] DESSLER, G. (1996). **Administración de Personal.** Editorial Printice-Hall Hispanoamericana. México.
- [6] DRUCKER, P. (1993). **La sociedad poscapitalista.** Grupo editorial Norma. Colombia.
- [7] FUNDES Venezuela. (2001). **Estudio de una definición para la pequeña y mediana empresa en Venezuela.** Editado por Fundes Venezuela. Venezuela.

[8] GISEPERT, C. (2001). **Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa**. Grupo Editorial Océano. España.

[9] GRANELL, E. (1994). **Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones Venezolanas**. Ediciones IESA, C.A. Venezuela.

Disponible en:

[10] **Fomento al desarrollo del capital humano. Componente: Programa de formación de Innovadores y Modernizadores de Empresas**. Ediciones Ministerio de Ciencia y Tecnología.

[11] munch, Galindo y García, Martínez. (1997). **“Fundamentos de Administración”**. Sexta reimpresión. Editorial Trillas. México.

Disponible en:

[12] Artículo publicado en la Revista Resumen Gerencial. N° 5. Año1994. Edición B.L. Producciones, S.R.L. Venezuela.

[13] SAMPIERI, R.; FERNANDEZ, C.; BAPTISTA, P. (2003). **Metodología de la Investigación**. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

[14] Stoner, James y Otros. (1996). **Administración**. Sexta edición. Editorial Printice-Hall Hispanoamericana. México.

[15] VILLEGAS, J. (1997). **Administración de Personal**. Ediciones Los Heraldos Negros. Venezuela.

[16] WERTHER, W. y KEITH, D. (1987) **Administración de personal y recursos humanos**. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. México.