



**Escuela de Graduados
Maestría en Gerencia de Recursos Humanos**

**Trabajo Final para Optar por el Título de Master en Gerencia
de Recursos Humanos**

Título

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROGRAMA DE CARRERA
ADMINISTRATIVA PARA SERVIDORES DEL SECTOR PÚBLICO,
OFICINA DE INGENIEROS SUPERVISORES DE OBRAS DEL ESTADO,
PERÍODO MAYO – AGOSTO 2014.**

Sustentante

José Andrés Rodríguez, Matrícula 2013-0309

Asesor (a):

Ms. Ma. Dolores Sevilla

Santo Domingo, D.N.
Agosto, 2014

RESUMEN

A través de los años, se ha vuelto una “tradicción” el afirmar que los empleados del sector público pertenecen a un sistema en el que son simplemente asalariados sin funciones asignadas o como se les conoce popularmente como “Botellas”, a tal punto que sirve de parámetro a la hora de aplicar en una empresa privada, debido a que las posibilidades de negar un empleo son mayores si el último trabajo del candidato fue en el sector público, ya que se asume que no tiene experiencia o que no tiene una cultura de trabajo definida. Debido a este y otros inconvenientes no menos importantes, el Ex Presidente de la República Dominicana, Dr. Leonel Fernández Reyna, decidió transparentar el sistema de empleo gubernamental y en el año 2008 puso en marcha el programa de Carrera Administrativa a los empleados del Sector Público, bajo la ley 41-08 de Función Pública. Si bien es cierto que este sistema ha ayudado sobremanera en la organización de la cosa pública en materia laboral, es normal que se puedan observar y experimentar fallas en el mismo durante su implementación, primero por resistencia al cambio y luego por la magnitud del tren gubernamental, el cual hace un poco más tedioso la implementación eficiente del sistema. El propósito de este trabajo es enfocar aquellas debilidades que posee el sistema de Carrera Administrativa para mejorarlas, enfocadas desde una empresa gubernamental, pasando desde los conceptos básicos, historia de la empresa y soluciones a aplicar como posibles mejoras.

ÍNDICE

DEDICATORIAS.....	ix
AGRADECIMIENTOS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I CARRERA ADMINISTRATIVA	3
1.1. Origen y Concepto de Recursos Humanos.....	3
1.2. Concepto de Carrera.	7
1.3. Plan de Carrera.	9
1.4. Administración Pública.	11
1.5. Carrera Administrativa.....	12
1.6. Ley 41-08 de Función Pública.....	14
CAPÍTULO II ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN SOBRE EL PROGRAMA DE CARRERA ADMINISTRATIVA EN LA OFICINA DE INGENIEROS SUPERVISORES DE OBRAS DEL ESTADO EN EL PERÍODO MAYO – AGOSTO, 2014.	15
2.1 Reseña de la empresa.	15
2.1.1 Historia.....	15
2.2 Metodología a utilizar.	18
2.3 Análisis del Cuestionario.....	20
2.4 Análisis de las Entrevistas.	35
CAPÍTULO III PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROGRAMA DE CARRERA ADMINISTRATIVA PARA SERVIDORES DEL SECTOR PÚBLICO, OFICINA DE INGENIEROS SUPERVISORES DE OBRAS DEL ESTADO	38
3.1. Concepto de Estrategia.....	38

3.2. Objetivos y Planteamiento de la propuesta de mejora.....	40
3.3. Resultados Esperados con la propuesta en marcha.....	44
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES.....	47
LISTAS DE REFERENCIAS.....	48
ANEXOS.....	51
Anexo A: Anteproyecto de la Maestría.....	51
Anexo B: Organigrama OISOE	19

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	20
Porcentaje de Empleados según Sexo	20
Tabla No. 2	21
Rango de Edad de los empleados	21
Tabla No. 3	22
Nivel educacional de los empleados	22
Tabla No. 4	23
Tiempo laborando en la Empresa	23
Tabla No. 5	24
Rango salarial de los empleados	24
Tabla No. 6	25
Grado de conocimiento de los empleados respecto al programa	25
Tabla No. 7	26
Estimación de los empleados respecto al programa	26
Tabla No. 8	27
Beneficios del Programa para con los empleados	27
Tabla No. 9	28
Percepción sobre Seguridad Laboral en la Carrera Administrativa	28
Tabla No. 10	29
Grado de Satisfacción con los Beneficios	29
Tabla No. 11	30
Mejoramiento en el Plan de Carrera Administrativa	30

Tabla No. 12	31
Existencia de Planes de Promociones o Ascensos.....	31
Tabla No. 13	32
Oportunidades de Crecimiento Profesional.....	32
Tabla No. 14	33
Grado de Conocimiento de Funciones Laborales	33
Tabla No. 15	34
Grado de Compromiso en la Empresa.....	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	20
Porcentaje de Empleados según Sexo	20
Figura No. 2	21
Rango de Edad de los empleados	21
Figura No. 3	22
Nivel educacional de los empleados	22
Figura No. 4	23
Tiempo laborando en la Empresa	23
Figura No. 5	24
Rango salarial de los empleados	24
Figura No. 6	25
Grado de conocimiento de los empleados respecto al programa	25
Figura No. 7	26
Estimación de los empleados respecto al programa.....	26
Figura No. 8	27
Beneficios del Programa para con los empleados	27
Figura No. 9	28
Percepción sobre Seguridad Laboral en la Carrera Administrativa.....	28
Figura No. 10	29
Grado de Satisfacción con los Beneficios	29
Figura No. 11	30
Mejoramiento en el Plan de Carrera Administrativa	30

Figura No. 12	31
Existencia de Planes de Promociones o Ascensos.....	31
Figura No. 13	32
Oportunidades de Crecimiento Profesional.....	32
Figura No. 14	33
Grado de Conocimiento de Funciones Laborales	33
Figura No. 15	34
Grado de Compromiso en la Empresa.....	34

DEDICATORIAS

Dios, quien es el centro de mi vida y quien siempre ha sido mi soporte en todos los pasos que doy.

Mi Esposa **Claudia**, por apoyarme y creer en mí.

A mis **Padres y Familia**, por apoyarme y brindarme una educación ejemplar, lo que ha hecho de mí una persona con altos principios y valores, algo que esta sociedad está perdiendo cada vez más.

AGRADECIMIENTOS

Universidad UNAPEC: Por sacar mis mejores competencias a través de cada materia de la Maestría, y por enseñarme a mejorar y moldear mi comportamiento académico.

A los profesores de la Maestría: Cada uno de ustedes dejaron una grata experiencia en mi persona y un incalculable aporte a mis conocimientos y mi persona, Gracias de Corazón en especial a: Águeda Herrera, Victoria Contreras, Luis Valverde, María Sevilla y José de Paula.

Compañeros de clase: y nuevos amigos que he ganado y a quienes les agradezco por nuestras experiencias a lo largo de la maestría. Gracias en especial a Eladio, Juana, Damaris, Yudelfi, Joel, Juan, Julissa, Azucena, Xiomara, Lady, Altagracia, Ángela, Margarita, Natividad, Elena. Espero que nuestra amistad nunca termine.

INTRODUCCIÓN

La escasez actual de los empleos, tanto privados como públicos en la República Dominicana es una realidad palpable y creciente a medida que transcurren los años, lo que ha llevado a muchas personas a salir del país, dejar de estudiar, delinquir y hasta incluso quitarse la vida.

Pero es importante señalar que la situación antes mencionada no dista mucho de las personas que cuentan con un empleo para el sustento de sus vidas, ya que viven en constante queja debido a que sus empleadores no toman en cuenta su preparación ni sus capacidades, reflejando esto en un mal pago, deficiente plan de compensaciones y hasta mal trato por parte de los altos dirigentes.

En cuanto al sector público, el pasado gobierno del Dr. Leonel Fernández implemento un programa para mejorar esta situación para los empleados del sector público denominado Carrera Administrativa. Este programa inicia en 2008 y aunque ha mejorado muchas áreas de las instituciones públicas, quedan algunas por mejorar y desarrollar, especialmente las relacionadas con el reconocimiento al desempeño del empleado, desarrollo profesional y los planes de motivación ofrecidos a los mismos.

Este trabajo trata acerca de cómo se pueden mejorar estos tres últimos aspectos, teniendo como base de apoyo la opinión de un grupo determinado de empleados del sector público, los cuáles serán encuestados para saber cuáles son sus opiniones respecto al programa.

También se aplicará una entrevista a dos profesionales de la gestión humana, representando a la institución tratada en este trabajo y al Ministerio de Administración Pública, organismo propulsor del programa de Carrera Administrativa.

Una vez obtenidos los resultados, se procederá a la formulación de una propuesta de mejora que, dentro de lo posible, tratará de adaptarse a la situación de cada empleado, para así aumentar su motivación, disminuir ausentismo y obtener un crecimiento de credibilidad de la institución.

Como material de apoyo, se utilizarán libros didácticos modernos de los principales autores especializados en Gestión Humana, así como material suministrado por el Ministerio de Administración Pública y opiniones personales de quien sustenta este trabajo referente a situaciones reales del día a día laboral.

El objetivo principal que persigue este trabajo es el de mejorar este programa, el cual se ha convertido en el único sistema de apoyo para los empleados de este sector, brindándole justicia, respeto y mayor participación dentro del ambiente laboral público.

CAPÍTULO I CARRERA ADMINISTRATIVA

En este capítulo se expondrán los conceptos generales referentes al tema en cuestión, apoyados en referencias bibliográficas adaptadas a los tiempos y enfocadas en la gestión humana. Como herramienta complementaria se expondrán opiniones del autor de este trabajo, ya sea apoyando o refutando las opiniones de los diferentes autores, utilizando como referencia la situación que acontece en la actualidad en República Dominicana.

1.1. Origen y Concepto de Recursos Humanos.

“Desde que los administradores empezaron a tratar de lograr objetivos y planes por medio del esfuerzo de grupo organizados, tuvieron que realizar ciertas funciones básicas de personal, con frecuencia de naturaleza informal y primitiva. Con el tiempo la administración de recursos humanos ha evolucionado, sobre todo a partir de los importantes progresos e interrelaciones que datan del comienzo de la revolución industrial”. (Valencia, 2007, p8).

Aportando a esta afirmación de Valencia, se ha demostrado que a medida que se avanza en el tiempo, la Gestión de Personal se ha vuelto una herramienta cada vez más imprescindible y efectiva dentro de las organizaciones, ya que la gente es el principal recurso con el que cuenta una empresa, por lo que se necesita un equipo capacitado y a la altura de las exigencias que implica manejar personas. Es por esto que se exigen estudios especializados en Recursos Humanos a la hora de contar con un personal que se encargue de esta delicada área.

"A través del tiempo los recursos humanos han pasado por tres sistemas que han impulsado y ayudado al mejoramiento de los estatutos del trabajo, tales como:

- Sistemas de gremios. Surge en la edad media con el adiestramiento de aprendices, los sindicatos y las uniones obreras. Más tarde los trabajadores se convocaron a formar sus gremios que los defendiera y los respaldará a las situaciones ajenas que se pudieran presentar en el ámbito laboral donde estuvieran con el fin de que les protegieran sus interés particulares a cada uno y apoyarse de una ayuda mutua.

- Sistema fabril de producción. En este contexto la fuerza mecánica fue el impulso para el crecimiento del sistema fabril de producción; el cual disminuyo los costos de fabricación de todos los bienes. Lo cual produjo la reglamentación conductual en base a la interdependencia de las tareas y posiciones de los trabajadores. Como consecuencia, a final de la década de los años ochenta, se promulgan las leyes para regular las horas de trabajo de mujeres y niños, se determinó el salario mínimo y reglamentar las condiciones de salud y seguridad laboral que afectarían a los trabajadores. Posteriormente se crearon leyes de compensación que proveerían a los trabajadores pagas de indemnización por lesiones por causa de un accidente de trabajo.

- Sistema de producción de masa. Esto fue posible gracias a la estandarización de piezas intercambiables que pudieron ser ensambladas en líneas de producción. Estas mejoras en las tecnologías en cuanto a las maquinarias y equipos para el ahorro de trabajo; lo que aumento los costos de sueldos y salarios entre otros." (Valencia, 2007, p9).

Se observa que desde principio de los tiempos, las personas se han inclinado por trabajar en equipo e identificar mecanismos para hacer el trabajo más fácil. Eso se traduce en la cultura del trabajo, de lo que hoy en día conocemos como equipos de trabajo dentro de las empresas.

En la actualidad existen muchas definiciones de lo que es y debería ser una estructura organizacional perteneciente al área de los Recursos Humanos, pero no todas abarcan lo que realmente involucra esta amplia área dentro de una empresa.

Recursos Humanos se define como “El proceso de Administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización” (Bohlander, 2008, p4). Con el término de Administrar añadiría que el autor se refiere no solo a encargarse de sus planes de incentivos, ni de registro y control de asistencia, sino más bien preparar a los empleados, de tal forma que puedan crecer y desarrollarse dentro de la organización, al mismo tiempo que sus aportes se conviertan en una ventaja competitiva para la misma.

Como se conoce, las empresas están compuestas por capital humano y por maquinarias, cuya combinación resulta en la salida de productos o servicios para ofrecerlos a los clientes. Es por esto, que sin el capital humano, las empresas no existirían, ya que una máquina no puede hacer los trabajos por sí sola.

Se puede afirmar entonces que el principal recurso con el que cuenta una empresa es el Humano, por lo que los gerentes y altos ejecutivos deben tener como prioridad desarrollar a sus empleados, motivarlos y hacer que sean cada vez más competitivos, algo que, tanto en el país como en muchas otras partes del mundo lamentablemente no es tomado en cuenta con la importancia que debería considerarse.

Digo esto porque he visto muchos casos en los que empleados, con alto grado de preparación prefieren abandonar sus trabajos o simplemente quedarse rezagados, debido a que sus superiores y dirigentes de las empresas no toman en cuenta su alto grado de conocimiento y por ende no se encargan de explotar su conocimiento, sino que simplemente se limitan a que hagan su trabajo. Esto ha traído como consecuencia en nuestro país una

gran cantidad de profesionales altamente capacitados emigrando a otras naciones en busca de mejores oportunidades, en donde realmente reconozcan sus estudios y experiencias.

Al final de cuentas, quienes salen perjudicados pero sin saberlo son, en primer lugar las empresas y en segundo lugar nuestro país, ya que esto evita que alcance su desarrollo. Una de las opciones más factibles para con los empleados es creando un buen plan de carrera el cual le garantice su crecimiento y preparación dentro de la misma empresa, para que así no tengan que buscar más opciones.

1.2. Concepto de Carrera.

Carrera se define como “un curso general que una persona elige seguir a través de su vida laboral”. (Wayne, 2005, p237).

El autor Gary Dessler la divide en cinco etapas:

- “Etapa de crecimiento. Desde que nacemos hasta, aproximadamente, 14 años (esta escala está realizada en Norteamérica por lo que las edades pueden cambiar de un país a otro). En ella las personas desarrollan el autoconcepto y las relaciones con nuestro entorno.
- Etapa de exploración. De los 15 a los 24 años. La persona explora distintas alternativas ocupacionales donde se decide el futuro profesional. También se empiezan a tener las primeras experiencias laborales.
- Etapa de establecimiento. De los 25 a los 44 años. Es el núcleo de la vida laboral donde se define la ocupación.
- Etapa de mantenimiento. De los 45 a los 55 – 60 años. Consolidación de su posición.
- Etapa de decadencia. A partir de los 60 años. La persona planifica su jubilación. Desacelera su ritmo. Esta etapa nos la da el límite de edad de jubilación”. (Dessler, 2001, p367-368)

En el país, estas etapas no se desarrollan tan pronunciadas como el autor menciona, sin embargo, algo seguro es que si se cumplen todas y cada una de ellas. Por ejemplo, la Etapa de Establecimiento normalmente comienza más temprano en la República Dominicana, específicamente desde los dieciocho (18) años de edad, que es cuando se adquiere la mayoría de edad, comienzan los estudios universitarios y es cuando en los jóvenes surge el deseo de poder independizarse económicamente de sus padres.

La etapa de progreso considero que comienza a los treinta (30) años y se extiende hasta los cuarenta y cinco (45), que es cuando las personas se establecen en su empleo (de tenerlo) u optan por formalizar una empresa personal e independiente.

La etapa de mantenimiento se ve más pronunciada a partir de los cuarenta y cinco (45) años, hasta los sesenta y cinco (65), que es cuando llega la etapa de Separación (o jubilación conocida en la República Dominicana) y los empleados se retiran al igual que los dueños de negocios ceden el bastón de mando a familiares más jóvenes.

1.3. Plan de Carrera.

Un plan de carrera “es un proceso continuo en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrla”. (Wayne, 2005, p237)

Respecto a lo que plantea este autor, si bien es cierto que un plan de carrera es individual y es parte de las funciones de un individuo el preocuparse por construir un camino seguro y productivo en su vida, un plan de carrera también debe ser empresarial y es responsabilidad de los altos ejecutivos y de la unidad de Recursos Humanos, el desarrollar un programa de carrera para todos los empleados que laboren en esa empresa, de modo que estos garanticen un crecimiento sostenible durante los años que preste servicio en esa institución.

Es muy frecuente en estos días (y he sido testigo de esto) ver cómo en algunas instituciones públicas existen departamentos completamente disfuncionales, en los cuales hay empleados que literalmente se están “oxidando” dentro de los mismos, debido a que no tienen una función asignada o tareas relevantes dentro del organigrama estructural de la institución.

Pero lo peor del caso es que esta situación conlleva a que la “planeación” de la mayoría de estos empleados es continuar en el “puesto” hasta que llegue la edad de su pensión para irse a vivir supuestamente tranquilos a su casa con el poco dinero que recibirán de la misma de forma mensual.

Gran parte de esta práctica es responsabilidad de la empresa, por no inculcar una política de desarrollo y crecimiento profesional para con sus empleados, pero también es culpa de los empleados el no querer avanzar más allá de lo visible, así como tampoco reclamar ante cualquier anomalía.

Esto, lamentablemente se ha vuelto un mal tan común en estos días, que muchas veces pasa por desapercibido ante los ojos de los ciudadanos.

1.4. Administración Pública.

La Administración se conoce como una práctica profesional enfocada a dirigir, organizar, planear, controlar los recursos tanto humanos como financieros de una empresa. La misma tiene muchas ramas, entre ellas está la Administración Pública, la cual está destinada a aquellas empresas pertenecientes al gobierno o estado de un país.

Según la página web del Blog Experto en Derecho, esta “comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado y de otros entes públicos con personalidad jurídica, ya sean de ámbito regional o local”. (<http://expertoenderecho.blogspot.com/2010/05/breve-analisis-de-la-ley-no-41-08-de.html>).

En el país, las oficinas o instituciones del sector público están en proceso de incorporación a los lineamientos del Ministerio de Administración Pública, el cuál es el órgano rector de las empresas de este sector. Si bien es cierto que la mayoría de oficinas están adaptadas al programa creado por el MAP, aún faltan una cantidad significativa de instituciones por integrarse.

Es propósito del MAP entonces, tratar de englobar a todas las instituciones bajo su mando, haciendo cumplir la ley a través de un monitoreo constante, un sistema eficiente de retroalimentación a los empleados y la opción de recepción de quejas, de manera que a los empleados no les de temor ni vergüenza denunciar cualquier cosa irregular que se presente en sus lugares de trabajo.

1.5. Carrera Administrativa.

De acuerdo con la página web del Ministerio de Administración Pública de la República Dominicana, se conoce como Carrera Administrativa a “un sistema de gestión que permite promover el desarrollo y profesionalización del personal civil de la Administración Pública, para elevar la productividad y calidad de los servicios públicos. Se ingresa a ella por mérito, honestidad e idoneidad. Los requisitos para pertenecer a dicho programa son los siguientes:

- Ser Dominicano.
- Gozar de los derechos civiles y políticos.
- Tener buena salud física y mental.
- Que las funciones a desempeñar no sean incompatibles con otros deberes.
- No haber sido destituido de un cargo público o privado por causa deshonrosa.
- Llenar los requisitos mínimos del cargo.
- Tener edad inferior a los 55 años y no estar apto para jubilación y pensión.
- Demostrar, en concursos de oposición, que posee la idoneidad requerida para desempeñar el cargo.
- Superar el ciclo de inducción obligatorio del cargo.
- Superar el período de prueba establecido para el cargo.
- Ser nombrado regularmente por autoridad competente, juramentarse y tomar posesión del cargo, conforme a lo dispuesto por la Constitución y las leyes”. <http://map.gob.do/inicio/funcion-publica/sistema-de-carrera/que-es-la-carrera-administrativa/>

En la actualidad estos requisitos se cumplen sólo en algunas instituciones, debido a que lamentablemente aún predomina el nepotismo que siempre ha caracterizado este tipo de oficinas. Altos ejecutivos que ofrecen trabajo a familiares y allegados, aun cuando estos no cuentan con la experiencia necesaria para desempeñar el puesto con eficiencia.

No obstante, en su misión por cambiar esta situación, el MAP ha desarrollado una nueva modalidad para que los puestos sean llenados por personal idóneo y es a través de concursos realizados desde su página web, en donde los interesados (siempre y cuando pertenezcan al programa de Carrera Administrativa) podrán llenar la solicitud online y de cumplir con los requisitos se estaría seleccionando para ocupar el puesto en cuestión.

1.6. Ley 41-08 de Función Pública.

Según la página web del Blog Experto en Derecho, la Ley 41-08 de Función Pública “es creada por la Secretaria de Estado de Administración Pública en el 2008 y tiene como objeto regular las relaciones de trabajo de los servidores públicos designados por la autoridad competente para desempeñar cargos presupuestados para la realización de las funciones públicas en el Estado, los municipios y las entidades autónomas, dentro de un marco de profesionalización y dignidad laboral”. (<http://expertoenderecho.blogspot.com/2010/05/breve-analisis-de-la-ley-no-41-08-de.html>).

Esto fue idea del Ex presidente de la República Dr. Leonel Fernández Reyna con el fin de regularizar y efficientizar los procesos administrativos concernientes a las oficinas del estado, a raíz de las constantes quejas de los usuarios respecto a malversaciones, desorganización, corrupción, prácticas desleales y falta de ética, entre otras.

Aunque desde sus inicios hasta la fecha, la ley 41-08 de Función Pública ha sabido corregir muchas fallas, no se debe dejar de lado considerar que tiene seis años de lanzada, por lo que, a pesar de que ha revolucionado la forma en cómo se manejan las empresas del sector público de nuestro país, también presenta muchas fallas y deficiencias (las cuales se tratarán más adelante), que a la larga, si no se presta atención pueden terminar en problemas significativos, tanto para los empleados como para los directivos.

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN SOBRE EL PROGRAMA DE CARRERA ADMINISTRATIVA EN LA OFICINA DE INGENIEROS SUPERVISORES DE OBRAS DEL ESTADO EN EL PERÍODO MAYO – AGOSTO, 2014.

Este capítulo da la introducción a la institución sobre la cual se sustentará este trabajo y se conocerá su estructura organizacional, Historia, Misión, Visión, Valores. Como herramienta de medición sobre la problemática, se aplicarán y analizarán encuestas a veinticinco empleados y dos entrevistas, cada una con el fin de descubrir cuáles son las principales fallas que enfrenta el programa de Carrera Administrativa respecto a los servidores del sector público.

2.1 Reseña de la empresa.

En el portal web de la institución se puede verificar que la OISOE “es una entidad gubernamental adscrita al Poder Ejecutivo ejecutora de proyectos de infraestructura con carácter social para el beneficio de las comunidades de nuestro país”. (<http://www.oisoe.gob.do/sobre-nosotros/-quienes-somos-/>)

2.1.1 Historia.

“Mediante el Decreto No. 1261-86-484 de diciembre del 1986, surgió la Oficina Coordinadora y Fiscalizadora de Obras del Estado, con el objetivo de coordinar y fiscalizar la construcción de obras realizadas por el gobierno dominicano bajo la instrucción inmediata de la Presidencia de la República, ante el proyecto de construcción del Faro a Colón y la celebración de los 500 años del Descubrimiento y Evangelización de América.

Con el Decreto No. 590-87 del 25 de noviembre de 1987, se creó la Oficina de Ingenieros Supervisores de Obras del Estado, adscrita al Poder Ejecutivo,

con la finalidad de supervisar la construcción de proyectos de infraestructura para beneficio de las comunidades, tales como: construcción, remodelación, reparación y cubicaciones de pagos de obras realizadas por el Estado.

Finalmente, a través del Decreto No. 446-00 del 16 de agosto del año 2000, se dispuso que todas las responsabilidades y bienes asignados a la Oficina Coordinadora y Fiscalizadora de Obras del Estado, quedaran a cargo de la Oficina de Ingenieros Supervisores de Obras del Estado, adscrita al Poder Ejecutivo". (<http://www.oisoe.gob.do/sobre-nosotros/historia/>)

Misión.

"Coordinar, ejecutar y supervisar la construcción de obras de infraestructura gubernamentales a través un marco de transparencia y compromiso con las necesidades de desarrollo del país y sus ciudadanos, mediante el empleo de las mejores prácticas de la ingeniería y el respeto al medio ambiente". (<http://www.oisoe.gob.do/sobre-nosotros/-quienes-somos-/>)

Visión.

"Ser la institución que promueva la ejecución y fiscalización de proyecto de infraestructura en el sector público, prioritarios para satisfacer las necesidades urbanas y rurales, enfocadas en el desarrollo sostenido de la nación" (Ibídem).

Valores.

- A)** "Compromiso: Con la sociedad dominicana de aportar nuestro mejor esfuerzo, abriendo oportunidades a las pequeñas y medianas empresas del área de la construcción de poder licitar y /o concursar en proyectos de ésta Oficina para el desarrollo del país.

- B)** Eficiencia-Eficacia: En la ejecución de los proyectos de infraestructura que se realizan a través de esta Oficina, dando respuestas acertadas y en tiempo preciso, a las necesidades comunitarias.

- C)** Integridad: En el desempeño de nuestras funciones procuramos ser modelo de transparencia, apegados a las normas éticas.

- D)** Lealtad: Es nuestra función servir a la ciudadanía y alcanzar las metas propuestas”. (<http://www.oisoe.gob.do/sobre-nosotros/-quienes-somos-/>)

2.2 Metodología a utilizar.

Tipos de Estudio

Exploratorio o Formulativo: Esta investigación fue de carácter exploratoria debido a que se persigue determinar cuáles son las principales dificultades laborales que presentan los empleados de OISOE que pertenecen al programa de Carrera Administrativa.

Descriptivo: Fue descriptiva porque a través del cuestionario y la entrevista a aplicar se pretende buscar una respuesta al problema de investigación.

Explicativo: Luego de obtenidos los resultados de las técnicas aplicadas, se analizaron y comentaron adaptadas al tema de este trabajo, para poder plantear las soluciones pertinentes, las cuales consisten en propuestas de mejora enfocadas en la integración y motivación del empleado en sus labores, así como un buen plan de carrera que garantice el éxito y progreso profesional del servidor público.

Métodos de Investigación

Observación: para poder verificar la situación que están experimentando los empleados directamente en su área de labores. Como herramienta auxiliar a este método se utilizará un cuestionario de que consta de Diez (10) preguntas cerradas aplicado a Veinticinco (25) empleados de la Subdirección de Cubicaciones de la Oficina de Ingenieros Supervisores de Obras del Estado (OISOE), los cuales pertenecen al programa de Carrera Administrativa. Este número de empleados representa una población considerable y significativa en la empresa. Con esto se persigue obtener sus opiniones respecto al programa en cuanto a incentivos, organización, desarrollo profesional, plan de carrera, evaluaciones del desempeño, etc.

Otro método de observación con el que cuenta este trabajo es la aplicación de una (1) entrevista, aplicada tanto al Gerente de Recursos Humanos de la Oficina de Ingenieros Supervisores de Obras del Estado (OISOE) y la otra aplicada a un representante de Recursos Humanos del Ministerio de Administración Pública (MAP), institución encargada de poner en marcha el programa de Carrera Administrativa para los servidores del Sector Público.

Análisis y Síntesis: En el Cuestionario se analizó mediante una tabulación acompañada de un gráfico que ayude a interpretar mejor los resultados. En el caso de la entrevista se comentarán las respuestas, enfocadas en el tema en cuestión. Esto con el fin de poder buscar solución a través de una propuesta de mejora a esta problemática.

Inducción – Deducción: a través de los casos particulares (Entrevistas, Cuestionarios) se llegó a una conclusión general, que será el producto de todos los resultados obtenidos, para plantear una conclusión general y recomendaciones de lugar para aplicar las mejoras correspondientes y oportunas. Esto se verá en el próximo capítulo de este trabajo.

2.3 Análisis del Cuestionario.

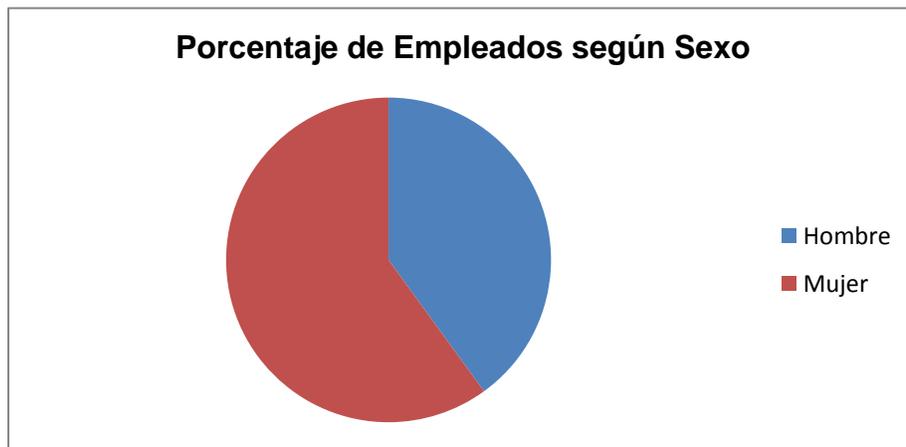
Cuadro No. 1

Porcentaje de Empleados según Sexo

	FA	FR
Hombre	10	40.00%
Mujer	15	60.00%
TOTAL	25	100.00%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Subdirección de Cubicaciones de la OISOE en fecha 02 y 03 de Julio de 2014

Gráfico No. 1



Fuente: Cuadro No. 1

Análisis:

Este gráfico revela que la mayoría de la población a la cual se le aplicó el cuestionario es de sexo femenino.

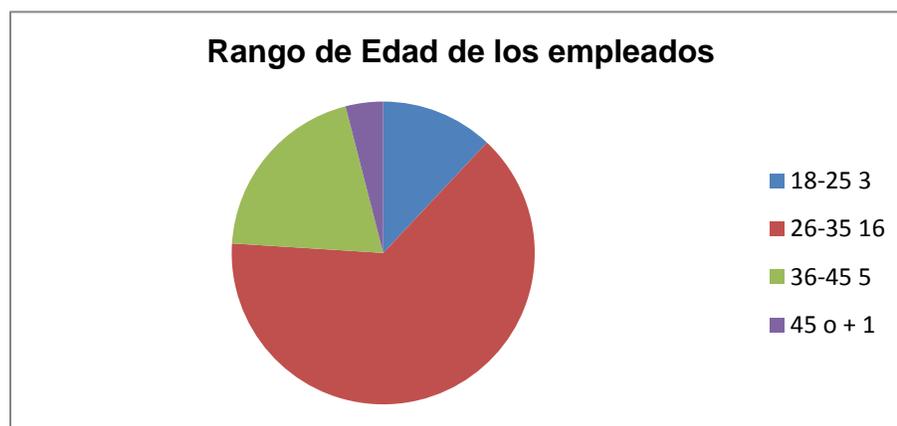
Cuadro No. 2

Rango de Edad de los empleados

	FA	FR
18-25	3	12.00%
26-35	16	64.00%
36-45	5	20.00%
45 o +	1	4.00%
TOTAL	25	100.00%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Subdirección de Cubicaciones de la OISOE en fecha 02 y 03 de Julio de 2014

Gráfico No. 2



Fuente: Cuadro No. 2

Análisis:

Un 64% de los empleados está en el rango de los 26 a los 35 años de edad, lo cual significa que la población encuestada es relativamente joven y aún se encuentran en la etapa de estabilización de la carrera.

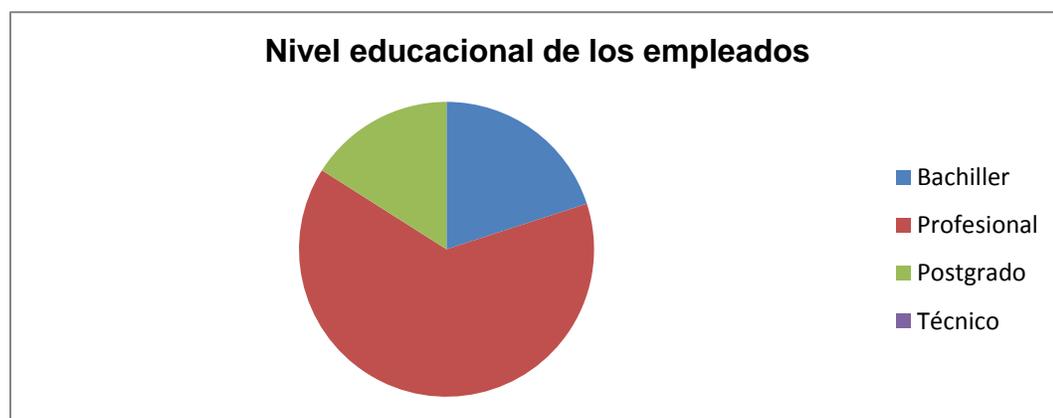
Cuadro No. 3

Nivel educacional de los empleados

	FA	FR
Bachiller	5	20.00%
Profesional	16	64.00%
Postgrado	4	16.00%
Técnico	0	0.00%
TOTAL	25	100.00%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Subdirección de Cubicaciones de la OISOE en fecha 02 y 03 de Julio de 2014

Gráfico No. 3



Fuente: Cuadro No. 3

Análisis:

La mayoría de los empleados encuestados son profesionales, lo que significa que tienen preferencias más altas y expectativas mayores sobre su trabajo.

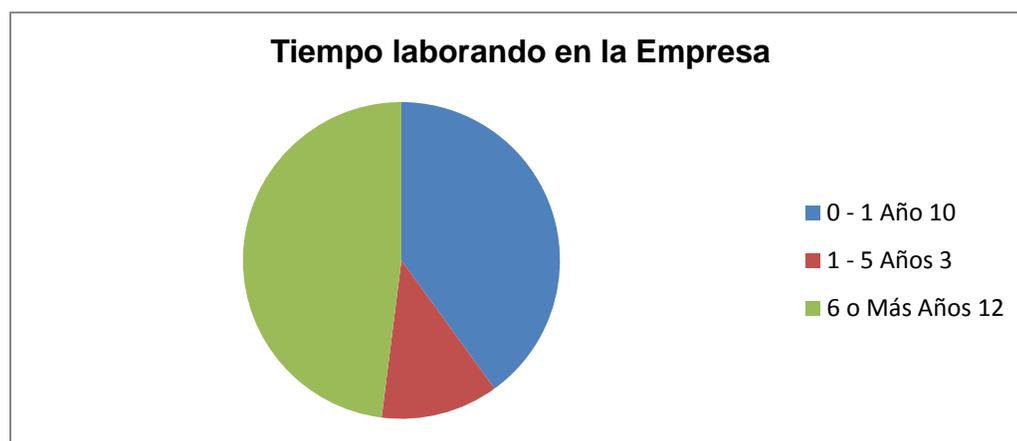
Cuadro No. 4

Tiempo laborando en la Empresa

	FA	FR
0 - 1 Año	10	40.00%
1 - 5 Años	3	12.00%
6 o Más Años	12	48.00%
TOTAL	25	100.00%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Subdirección de Cubicaciones de la OISOE en fecha 02 y 03 de Julio de 2014

Gráfico No. 4



Fuente: Cuadro No. 4

Análisis:

Aquí se revela que más de un 48% de la población encuestada tiene más de 6 años en la empresa, algo que no es muy saludable, ya que siempre la tendencia es al estancamiento del empleado.

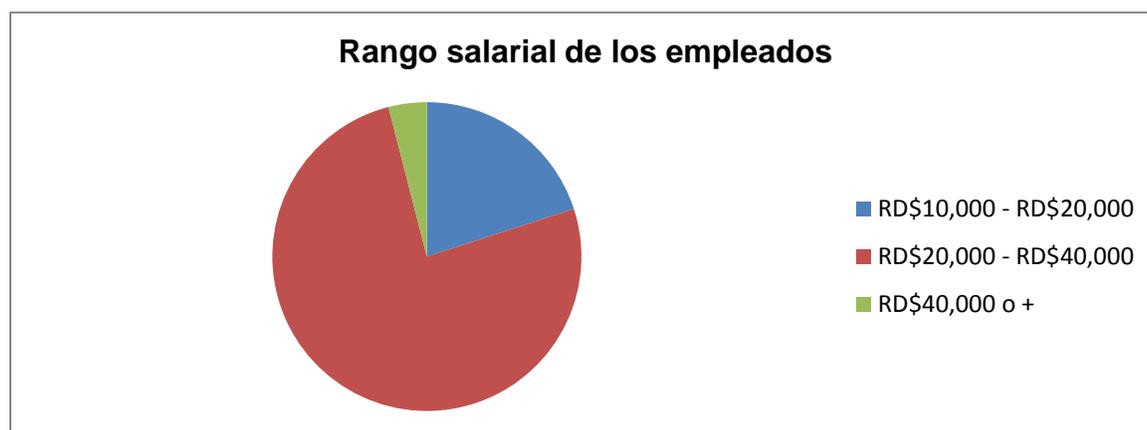
Cuadro No. 5

Rango salarial de los empleados

	FA	FR
RD\$10,000 - RD\$20,000	5	20.00%
RD\$20,000 - RD\$40,000	19	76.00%
RD\$40,000 o +	1	4.00%
TOTAL	25	100.00%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Subdirección de Cubicaciones de la OISOE en fecha 02 y 03 de Julio de 2014

Gráfico No. 5



Fuente: Cuadro No. 5

Análisis:

En comparación con la gráfica anterior, se puede percibir un salario relativamente bajo con respecto al tiempo que tienen la mayoría de los empleados. Esto produce desmotivación y apatía en el empleado.

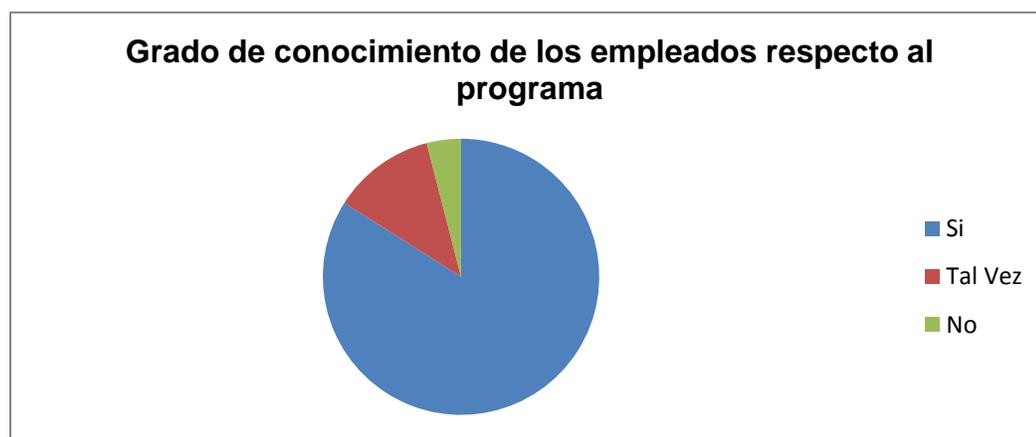
Cuadro No. 6

Grado de conocimiento de los empleados respecto al programa

	FA	FR
Si	21	84.00%
Tal Vez	3	12.00%
No	1	4.00%
TOTAL	25	100.00%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Subdirección de Cubicaciones de la OISOE en fecha 02 y 03 de Julio de 2014

Gráfico No. 6



Fuente: Cuadro No. 6

Análisis

La información arrojada a raíz de esta pregunta es que la mayoría de los encuestados conoce en qué consiste el programa de Carrera Administrativa.

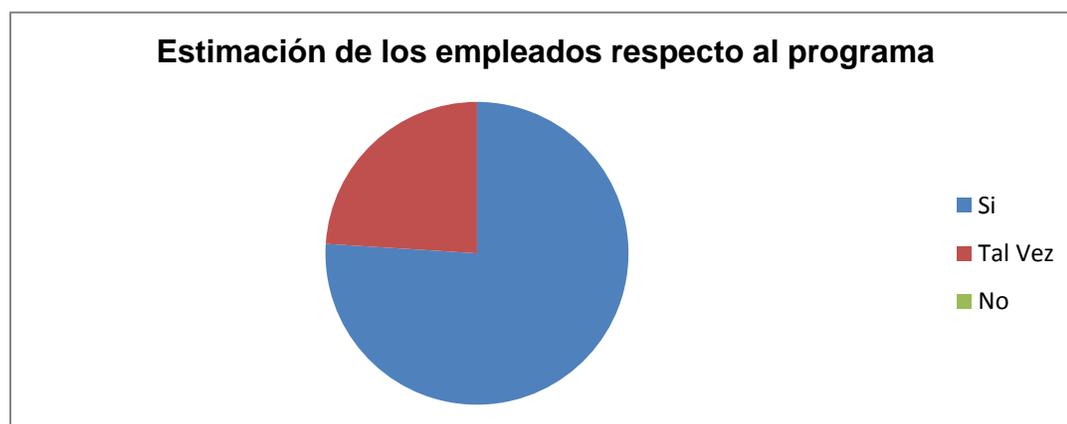
Cuadro No. 7

Estimación de los empleados respecto al programa

	FA	FR
Si	19	76.00%
Tal Vez	6	24.00%
No	0	0.00%
TOTAL	25	100.00%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Subdirección de Cubicaciones de la OISOE en fecha 02 y 03 de Julio de 2014

Gráfico No. 7



Fuente: Cuadro No. 7

Análisis:

La interpretación de esta respuesta consiste en que la mayoría de los empleados sabe qué es el programa de Carrera Administrativa, así como cuáles son sus funciones específicas y para qué sirve.

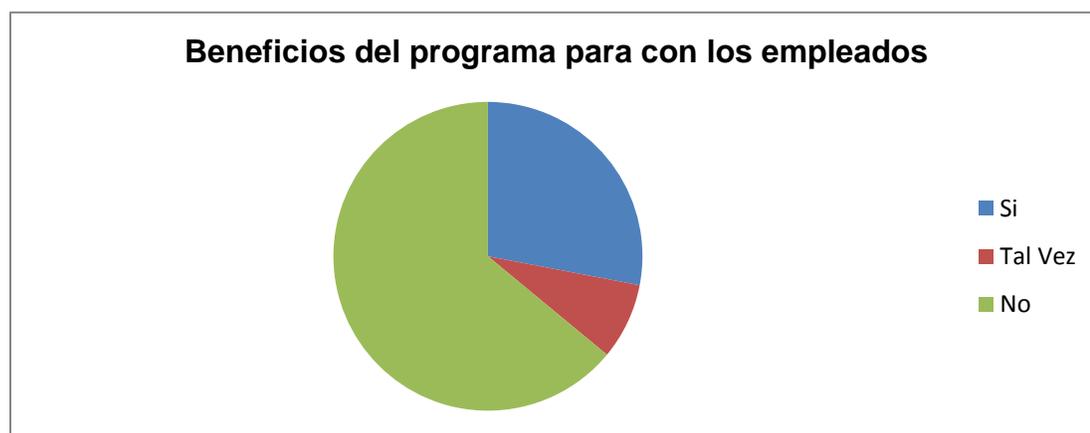
Cuadro No. 8

Beneficios del Programa para con los empleados

	FA	FR
Si	7	28.00%
Tal Vez	2	8.00%
No	16	64.00%
TOTAL	25	100.00%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Subdirección de Cubicaciones de la OISOE en fecha 02 y 03 de Julio de 2014

Gráfico No. 8



Fuente: Cuadro No. 8

Análisis:

Es claro que la mayoría de encuestados no está conforme con los beneficios ofrecidos por la Carrera Administrativa, lo cual es otro factor desmotivante a la hora de cumplir con las tareas laborales del día a día.

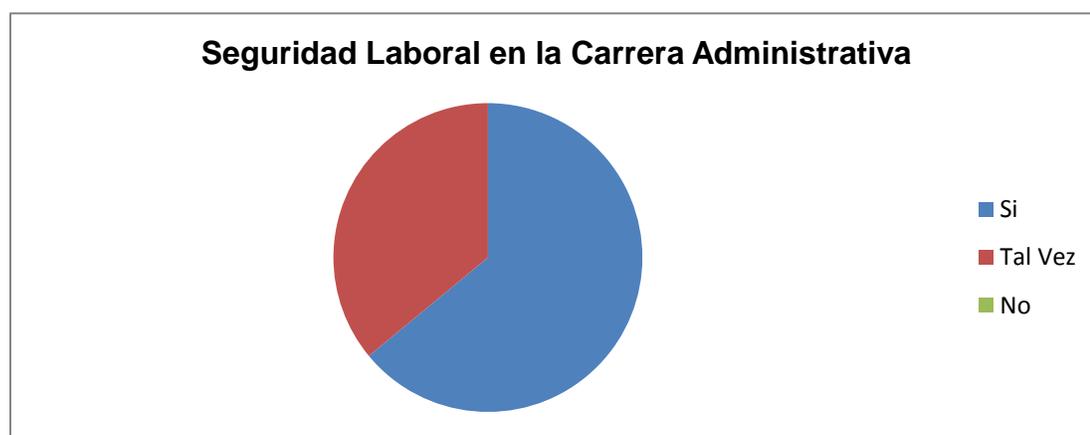
Cuadro No. 9

Percepción sobre Seguridad Laboral en la Carrera Administrativa

	FA	FR
Si	16	64.00%
Tal Vez	9	36.00%
No	0	0.00%
TOTAL	25	100.00%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Subdirección de Cubicaciones de la OISOE en fecha 02 y 03 de Julio de 2014

Gráfico No. 9



Fuente: Cuadro No. 9

Análisis:

Los empleados encuestados coinciden en que la Carrera Administrativa ofrece estabilidad en el trabajo.

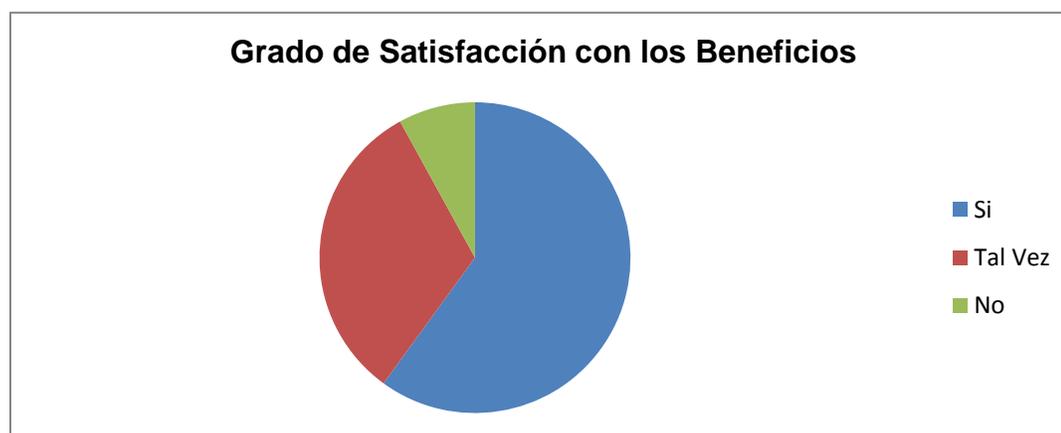
Cuadro No. 10

Grado de Satisfacción con los Beneficios

	FA	FR
Si	15	60.00%
Tal Vez	8	32.00%
No	2	8.00%
TOTAL	25	100.00%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Subdirección de Cubicaciones de la OISOE en fecha 02 y 03 de Julio de 2014

Gráfico No. 10



Fuente: Cuadro No. 10

Análisis:

En contraste con el Cuadro No. 8, se puede observar que un 60% de los encuestados está satisfecho con los beneficios ofrecidos por el programa de Carrera Administrativa.

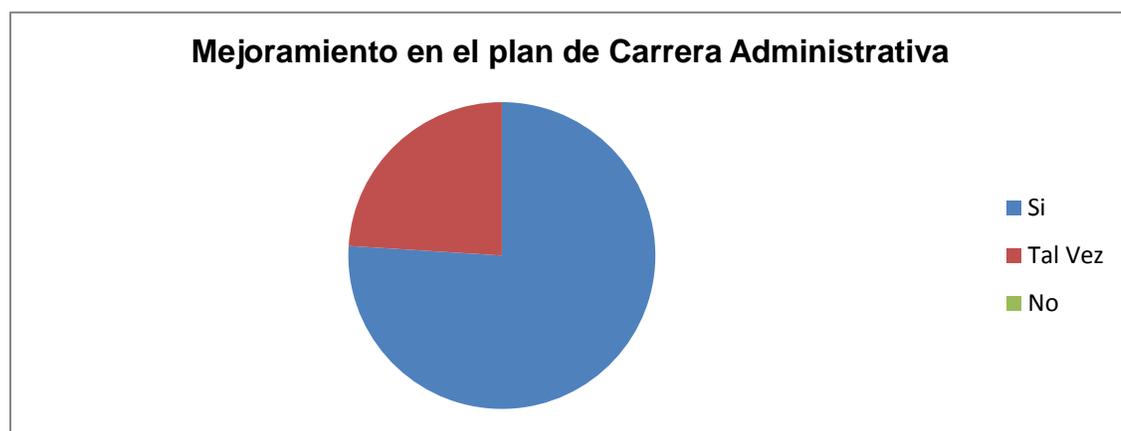
Cuadro No. 11

Mejoramiento en el Plan de Carrera Administrativa

	FA	FR
Si	19	76.00%
Tal Vez	6	24.00%
No	0	0.00%
TOTAL	25	100.00%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Subdirección de Cubicaciones de la OISOE en fecha 02 y 03 de Julio de 2014

Gráfico No. 11



Fuente: Cuadro No. 11

Análisis:

Un 76% de los empleados cree que el programa de Carrera Administrativa debe realizar mejoras en su implementación. Este es el tema central de este trabajo.

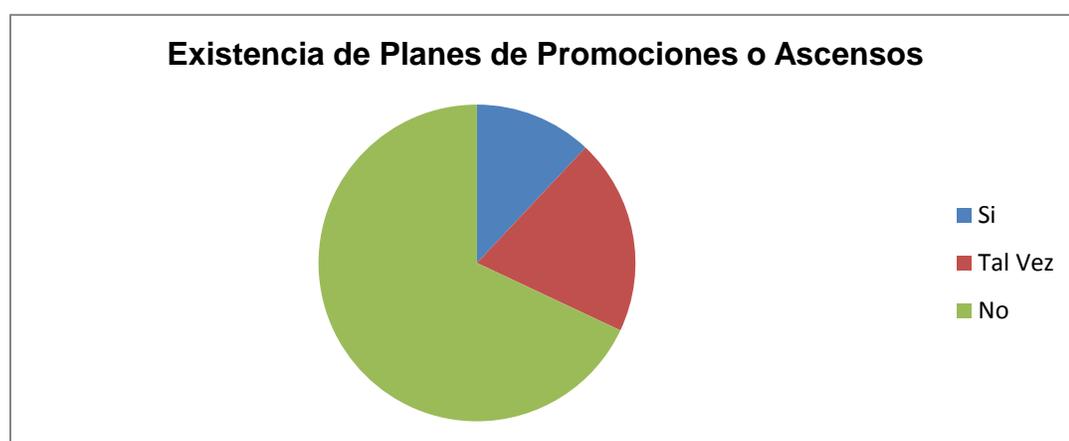
Cuadro No. 12

Existencia de Planes de Promociones o Ascensos

	FA	FR
Si	3	12.00%
Tal Vez	5	20.00%
No	17	68.00%
TOTAL	25	100.00%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Subdirección de Cubicaciones de la OISOE en fecha 02 y 03 de Julio de 2014

Gráfico No. 12



Fuente: Cuadro No. 12

Análisis:

Se considera esta pregunta una de las más importantes, ya que los empleados consideran que en la empresa no hay planes de promociones u ascensos, un tema fundamental para el desarrollo del empleado y el crecimiento de ambas partes, de la empresa y del colaborador.

Cuadro No. 13

Oportunidades de Crecimiento Profesional

	FA	FR
Si	10	40.00%
Tal Vez	14	56.00%
No	1	4.00%
TOTAL	25	100.00%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Subdirección de Cubicaciones de la OISOE en fecha 02 y 03 de Julio de 2014

Gráfico No. 13



Fuente: Cuadro No. 13

Análisis

Los empleados encuestados consideran tímidamente que en la empresa se ven oportunidades de crecimiento profesional, lo cuál puede ser el resultado de que se sientan comprometidos a dar este tipo de respuesta.

Cuadro No. 14

Grado de Conocimiento de Funciones Laborales

	FA	FR
Si	17	68.00%
Tal Vez	5	20.00%
No	3	12.00%
TOTAL	25	100.00%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Subdirección de Cubicaciones de la OISOE en fecha 02 y 03 de Julio de 2014

Gráfico No. 14



Fuente: Cuadro No. 14

Análisis:

En esta gráfica vemos cómo la mayoría de empleados conoce a fondo cuáles son sus tareas específicas dentro del puesto, pero un número significativo respondió que no sabe, lo cual refleja debilidad en las descripciones de puesto.

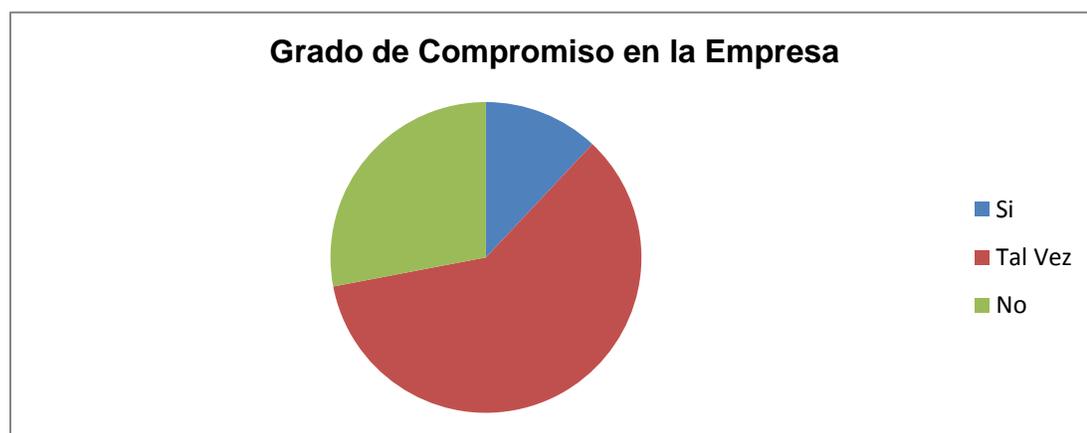
Cuadro No. 15

Grado de Compromiso en la Empresa

	FA	FR
Si	3	12.00%
Tal Vez	15	60.00%
No	7	28.00%
TOTAL	25	100.00%

Fuente: Cuestionario Aplicado a la Subdirección de Cubicaciones de la OISOE en fecha 02 y 03 de Julio de 2014

Gráfico No. 15



Fuente: Cuadro No. 15

Análisis:

El grado de compromiso con la empresa que tienen los empleados es relativamente débil, ya que no se sienten integrados con los propósitos organizacionales, así como con la cultura laboral que allí se observa.

2.4 Análisis de las Entrevistas.

El propósito fundamental que persigue esta entrevista es el de observar las fortalezas y debilidades del programa de Carrera Administrativa, así como establecer los mecanismos de medición adecuados para motivar al servidor público.

De los dos entrevistados, la diferencia de tiempo en la empresa es marcada, el empleado de OISOE tiene siete años en el puesto, en contraste con dos que lleva el del Ministerio de Administración Pública. Ambos llevan el mismo tiempo en sus respectivos cargos, mencionados previamente.

En la pregunta respecto a la definición de Carrera Administrativa, las opiniones de ambos son muy parecidas, coincidiendo en que es un programa que promueve la estabilidad laboral y el desarrollo de los empleados del sector público.

Con relación a los logros obtenidos mediante el programa de Carrera Administrativa se puede afirmar que su participación fundamental radica en la organización de la cosa pública en relación a los cargos y estructura organizacional de las instituciones, así como la utilización de evaluaciones del desempeño justas y equitativas.

En la pregunta referente a la principal fortaleza del programa, a la cual responde el entrevistado del MAP que es el reconocimiento de los derechos y deberes del servidor público, algo que, si bien es cierto que este programa ha estabilizado bastante la estructura gubernamental, aún falta terminar definitivamente con el ambiente nepotista que existe en muchas instituciones, las cuales limitan al empleado en su crecimiento profesional.

Respecto a la opinión sobre las debilidades del programa, es cierto que en la actualidad sigue predominando el interés político por encima del profesional, y esto recae mayormente en los servidores de nivel medio y bajo, quienes no

pueden avanzar con un plan de carrera adecuado que se adapte a su preparación.

Entre las propuestas que presentan los entrevistados sobre mejorar el programa, el empleado del MAP sugiere reclasificar los cargos de Administración Pública, para así poder determinar cuáles cargos pertenecen al sistema de carrera, con el fin de asegurar la correcta vinculación de los empleados al sistema. También sugiere diseñar estrategias como país de hacia dónde se quiere llegar y entender el impacto que tiene la función pública en el camino al desarrollo como nación.

Llama mucho la atención una de las opciones que plantea el entrevistado del MAP en la pregunta referente a motivar al empleado y es el del pago de las prestaciones laborales al servidor público que renuncie de su cargo. Pienso que sería una excelente alternativa para ayudar al empleado avanzar profesionalmente, ya que el sistema aún no ofrece esa ventaja.

Se está de acuerdo con la opinión del empleado de la OISOE en su afirmación de que el programa de carrera ha organizado la estructura de la institución, pero se debe tomar en consideración que sus planes de incentivos para con el empleado son relativamente mínimos. En el capítulo siguiente se evaluarán algunas alternativas respecto a este tema.

Por último, en la pregunta final se plantea la necesidad de colocar en cada organización una unidad de retroalimentación a los empleados que pertenecen al programa, con el fin de orientarlos. De acuerdo con el empleado del MAP, en esa institución ya existe dicha unidad, sin embargo, el empleado de OISOE no lo considera necesario, debido a que consideran que la unidad de Recursos Humanos puede encargarse de responder las inquietudes del empleado al respecto.

En mi caso particular, fui uno de los mejores colaboradores en la institución para la cual estoy realizando este trabajo. Con nueve años de historia, a comienzos de este año decidí buscar mejores opciones, debido a las limitantes y falta de un buen plan de carrera. A la hora de presentar mi renuncia, me comunican que, debido a que pertenezco a la Carrera Administrativa, no tengo ninguna opción para reclamar mis prestaciones.

Con esta vivencia, el único mensaje que deja este sistema a los servidores es que no hagan de una institución pública un lugar para crecer y mucho menos para llegar a ocupar puestos de alto rango. Esto trae como consecuencia que los servidores públicos no den lo mejor de sí mismos, ya que nadie los va a valorar.

CAPÍTULO III PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROGRAMA DE CARRERA ADMINISTRATIVA PARA SERVIDORES DEL SECTOR PÚBLICO, OFICINA DE INGENIEROS SUPERVISORES DE OBRAS DEL ESTADO

El capítulo final de este trabajo trata acerca del planteamiento de la propuesta para resolver o mejorar la problemática en cuestión, así como los resultados esperados, tiempo de implementación y forma de hacerlo.

3.1. Concepto de Estrategia.

Partiendo de esta definición se deduce que, dependiendo de cómo este constituido el entorno, se adoptarán medidas necesarias y oportunas para aplicar las estrategias más adecuadas, con el fin de conseguir un objetivo.

Para esto debe existir sinergia y cooperación entre todos los miembros del equipo involucrado, y esto dará como resultado la implementación de la estrategia elegida para encaminar a la organización u entidad por la mejor vía para el desarrollo y obtener una ventaja competitiva significativa sobre sus competidores.

En cuanto a la Carrera Administrativa, este programa fue el resultado de una serie de estrategias propuestas por un equipo especializado en gestión de la función pública y Recursos Humanos, quienes decidieron implementar dicho programa con el fin de transparentar y organizar la administración de las oficinas del gobierno.

Como se ha expresado previamente en este trabajo, la ley 41-08 de Función Pública es el marco legal del cual se apoya el programa de Carrera Administrativa, por lo que todas las situaciones laborales concernientes a los empleados públicos recaen sobre la misma.

Esta ley, aunque parecida al Código de Trabajo Dominicano, el cual rige a las empresas privadas de la República Dominicana, no tiene la misma complejidad del código, ya que sólo se centra en su mayoría en expresar los lineamientos dirigidos a los funcionarios públicos que estén bajo el amparo de la Carrera Administrativa.

3.2. Objetivos y Planteamiento de la propuesta de mejora.

El objetivo de esta propuesta es mejorar el sistema de compensaciones e incrementar el nivel de satisfacción de los empleados de la Oficina de Ingenieros Supervisores de Obras del Estado (OISOE).

Para esto se tomarán en cuenta algunas respuestas obtenidas de las preguntas más relevantes aplicadas a los empleados en los cuestionarios. Se conectarán las situaciones laborales existentes en la OISOE con el programa de Carrera Administrativa, con el fin de aplicar las mejoras en el mismo simultáneamente con la institución y poder cumplir el objetivo que se persigue.

A raíz de los cuestionarios y entrevistas realizadas en el capítulo anterior de este trabajo, surgieron varios puntos clave que, sin duda alguna, el empleado considera que el Sistema de Carrera Administrativa puede mejorar. Entre los puntos más destacados, y sobre los cuáles se planteará esta propuesta son los siguientes:

- Beneficios: la mayoría de encuestados coincide en que el sistema de Carrera Administrativa no ofrece los beneficios suficientes como para asegurarle al empleado una permanencia efectiva en el puesto. A continuación los beneficios con el que cuenta el sistema actualmente y expresados por el MAP son:
 - Titularidad en un cargo permanente de la Administración Pública clasificado como de Carrera.
 - Estabilidad en el cargo.
 - Restitución en el cargo y recibir los salarios dejados de percibir por despido injustificado.
 - Ascenso a cargos de mayor nivel y remuneración.

- Licencia con disfrute de sueldo hasta por dos (2) años para realizar estudios e investigaciones.
- Licencia para ocupar un cargo de libre nombramiento o remoción.
- Bono anual por desempeño.

En adición a esto, en los empleados (tanto públicos como privados) de la República Dominicana se observa una conducta constante de crecimiento, buscando nuevas ofertas de empleo y aceptando sólo aquellas que logren ofrecerle más beneficios, dejando en un segundo plano las tareas que requiere el puesto en cuestión.

En el caso de la Oficina de Ingenieros Supervisores de Obras del Estado (OISOE) no se cumple con el beneficio de los ascensos o promociones, debido a que estos solo se realizan por “amiguismo” o conexiones políticas, sin tomar en cuenta las habilidades y conocimientos de los empleados, subvaluando en muchos casos, la posición, ocupada por una persona que no cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar su tarea con idoneidad.

Como propuesta de mejora, sería la implementación de la oportunidad de crecimiento dentro de la institución, y apoyado por el Ministerio de Administración Pública, a través de concursos internos, a los cuáles sólo podrían aplicar aquellos candidatos que reúnan las condiciones específicas y sin tomar en cuenta a cuál director o encargado conocen o se relacionen.

Otro método que aumentaría la satisfacción de los empleados es, que aparte del bono anual por desempeño ofrecido a los empleados que pertenezcan al sistema de Carrera Administrativa, hacer concursos para el “Empleado del mes” en cada departamento o división. Los premios serían entregados en efectivo a aquel empleado seleccionado

como el mejor dentro de sus funciones en ese mes. Al final de cada año, los doce empleados seleccionados en el transcurso del mismo, estarían participando para un premio aún más grande, tanto en dinero como en valor.

- Planes de Crecimiento y Desarrollo profesional: otra de las preguntas cuya respuesta fue mayormente negativa por parte de los empleados encuestados fue la referente a la de los planes de promociones y ascensos dentro de la institución.

En la actualidad, la OISOE no cuenta con un plan de carrera satisfactorio para los empleados, lo que trae consecuencias perjudiciales para ambas partes, tanto para el empleado como para la institución. Para el empleado significa un estancamiento profesional y personal, ya que se siente desmotivado y menos que los demás, al ver que su carrera no da resultados.

Para la institución significa pérdida de rentabilidad, ya que los empleados van a trabajar desmotivados y en muchos casos no desempeñarán sus funciones con el grado de calidad requerido por el puesto.

Una solución factible para esta situación sería una redistribución de la estructura organizacional de la institución, dando más participación al Departamento de Recursos Humanos, con el fin de que establezca un plan de carrera para cada posición, la cual le garantice al empleado una rotación interna dentro de cada puesto relacionado con sus conocimientos y habilidades. Con esto se evitaría el desgaste, tanto físico como profesional de ocupar un puesto por mucho tiempo consecutivo.

Finalmente, se debe tomar en cuenta aumentos de salario escalonados en el tiempo, dependiendo del desempeño del empleado, ya que actualmente un empleado de OISOE debe esperar años antes que se le aplique un aumento considerado en sus ganancias. Se propone un sistema de evaluación por competencias que identifique la situación real del empleado y en base a los resultados, establecer aumentos de salario cada cierto tiempo en el que se involucre un cumplimiento satisfactorio de las tareas.

3.3. Resultados Esperados con la propuesta en marcha.

Una vez aplicada la propuesta, se esperan los siguientes resultados dentro de la institución:

- Mejoramiento del clima laboral.
- Aumento de satisfacción de los empleados.
- Mayor fluidez en las labores.
- Aumento de la calidad general de la institución.
- Menos rotación de personal.
- Menos ausentismo.
- Aumento de compromiso con la empresa.
- Mayor posicionamiento dentro de la presidencia.

Para la puesta en marcha de esta propuesta, se deberán establecer reuniones periódicas, con fines de dar seguimiento, así como cualquier otro tipo de retroalimentación pertinente. Las reuniones estarán divididas en dos fases. La primera fase es la de puesta en marcha de la propuesta y ésta se hará con el Director General, Director Técnico y Director de Recursos Humanos, conjuntamente con un representante del Ministerio de Administración Pública.

Luego de acordado el plan a desarrollar se hará una segunda reunión con los directores y encargados de los diferentes departamentos que componen la OISOE. Esto con el fin de hacerles saber los pasos a seguir así como lo que se busca conseguir con este plan.

Se les solicitará a los encargados y directores departamentales un reporte mensual sobre las acciones realizadas por su personal, así como las medidas tomadas por los mismos para enfrentar / incentivar dichas acciones.

El período de implementación de la propuesta tendrá una duración de tres (3) meses, con una revisión mensual y con opción a extender dicho plazo, con el fin de obtener los mejores resultados posibles.

Luego de finalizado el período de implementación, se aplicará una encuesta a los empleados, con el fin de medir el nivel de aceptación del programa.

CONCLUSIONES

De los puntos más relevantes obtenidos a través del cuestionario a los empleados, se pueden citar lo referente al grado de conocimiento del programa, a lo que un ochenta y cuatro por ciento (84%) de los encuestados afirma que sabe de qué trata el programa de Carrera Administrativa. Esto quiere decir que existe identificación con el programa y que el organismo correspondiente, el Ministerio de Administración Pública (MAP) se ha encargado de suministrar las informaciones necesarias para dar a conocer de qué trata la Carrera Administrativa a los empleados de las diferentes instituciones.

En cuanto a la pregunta referente a los Beneficios del programa, un sesenta y cuatro por ciento (64%) responde que no considera bueno el paquete de beneficios ofrecidos por parte de la Carrera Administrativa. Esto es un punto delicado y para tomar en consideración de inmediato, ya que esto influye en el desempeño directo del empleado frente a sus labores.

Un setenta y seis por ciento (76%) de los encuestados considera que el programa necesita un mejoramiento general en su contenido y ejecución, por lo que es de esperar que el MAP tome las medidas adecuadas con el fin de hacer cumplir las leyes y también mejorar el trato a los servidores públicos.

Es misión pues, del actual Presidente de la República Dominicana, Lic. Danilo Medina junto con el actual Ministro de Administración Pública, el Lic. Manuel Ventura Camejo, el realizar una revisión sistemática y objetiva del programa de Carrera Administrativa, con el fin de aplicar las mejoras correspondientes para continuar mejorando la calidad del sector público como se ha venido haciendo desde su implementación seis años atrás.

RECOMENDACIONES

Con miras a mantener y mejorar el programa de Carrera Administrativa para los Servidores Públicos se pueden realizar las siguientes recomendaciones:

- Creación de una Unidad de monitoreo dentro de cada institución pública, manejada por un miembro del Ministerio de Administración Pública, con el fin de recoger los pormenores sobre cómo se está llevando a cabo el programa dentro de esa institución.
- Reuniones periódicas por parte de los directivos del Ministerio de Administración Pública con el Presidente de la República, Lic. Danilo Medina Sánchez, con el fin de brindar un reporte detallado sobre la evolución del programa en las diferentes instituciones públicas, así como un recuento de las incidencias más importantes que han estado afectando a los empleados de las diferentes dependencias dentro de ese período.
- Creación de un sistema en donde los empleados puedan reportar una queja o una situación desfavorable que le haya ocurrido en su lugar de trabajo, con el fin de levantar una investigación y determinar cuál es la causa del problema y corregirlo.

LISTAS DE REFERENCIAS

Alles, Martha Alicia. (2012). Diccionario de Términos de Recursos Humanos - 1ª ed-. Buenos Aires: Granica.

Bohlander, George. (2008). Administración de los Recursos Humanos. México: CENGAGE Learning.

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

Chiavenato, Idalberto. (2008). Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill: México.

Davis, Keith. (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.

Definición de Puesto de Trabajo (2014). Recuperado el 12 de Mayo de 2014 de <http://definiciondepuestodetrabajo.blogspot.com/2012/10/definicion-de-puesto-de-trabajo.html>

Dessler, Gary. (1994). Administración de Personal. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Hernández, José María. (1981). *Hacia la Carrera Administrativa para el logro de la eficiencia*. Santo Domingo. Oficina Nacional de Administración y Personal ONAP.

<http://expertoenderecho.blogspot.com/2010/05/breve-analisis-de-la-ley-no-41-08-de.html>

<http://lema.rae.es/drae/?val=intangible>

<http://map.gob.do/inicio/funcion-publica/sistema-de-carrera/beneficio-servidores-de-carrera/>

<http://www.oisoe.gob.do/sobre-nosotros/historia/>

<http://www.oisoe.gob.do/sobre-nosotros/-quienes-somos-/>

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=12&cad=rja&uact=8&ved=0CCQQFjABOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.icap.ac.cr%2Findex.php%2Finicio%2Fdescargas%2Fdoc_download%2F897-republica-dominicana&ei=xceqU8j8H8meyASk4IL4CA&usg=AFQjCNE-6XxEtyv4jGLd4QJ7_VIPsIM_bQ&sig2=pUPKgSN_4I5fW_-gZ6JSSQ

Ministerio de Administración Pública. (2014). *Carrera Administrativa*. Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de <http://map.gob.do/inicio/funcion-publica/sistema-de-carrera/que-es-la-carrera-administrativa/>

Mondy, R. Wayne. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Mondy, R.Wayne. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Página web del Ministerio de Administración Pública. (www.map.gob.do). Recuperado el 02 de Julio de 2014.

Plan de Carrera. (2014). Recuperado el 12 de Mayo de <https://sites.google.com/site/planificacionydesarrolloderrhh/analisis-del-plan-de-carrera-organizacional-de-cara-a-la-planificacion-individual>,

RAE. *Definición de Gobierno*. (2014). Recuperado el 12 de Mayo de 2014 de <http://lema.rae.es/drae/?val=gobierno>

Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Thomson Jr; Strickland, Gamble, Arthur. (2008). *Administración Estratégica teoría y casos*. (15ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Valencia, Joaquín. (2007). *Administración moderna de Personal*. (7ªed.). Mexico: Thomson.

Wayne Mondy, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

ANEXOS

Anexo A: Anteproyecto de la Maestría.



Escuela de Graduados

Anteproyecto de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROGRAMA DE
CARRERA ADMINISTRATIVA PARA SERVIDORES DEL
SECTOR PÚBLICO, OFICINA DE INGENIEROS
SUPERVISORES DE OBRAS DEL ESTADO, PERÍODO
MAYO – AGOSTO 2014.**

Sustentante

José A. Rodríguez

Matrícula

2013-0309

Asesor(a)

María Dolores Sevilla

Santo Domingo, D.N.

República Dominicana, Mayo, 2014

ANTEPROYECTO

1. Título.

Propuesta de mejora en el Programa de Carrera Administrativa para servidores del Sector Público, Oficina de Ingenieros Supervisores de Obras del Estado, período Mayo – Agosto 2014.

2. Problema de Investigación.

2.1 Planteamiento del problema.

El programa de Carrera Administrativa es una iniciativa del Ministerio de Administración Pública (MAP) únicamente para beneficiar a aquellos empleados del sector público. La misma consiste en un programa de Gestión Humana que permite brindarles a estos empleados Desarrollo profesional y Seguridad en sus puestos de trabajo, así como elevar la calidad y productividad en las instituciones centralizadas y descentralizadas del gobierno. Se creó en 2008 bajo la ley 41-08 de Función Pública, ley que regula las acciones y conductas de las empresas públicas a nivel nacional y la base de legal de la aplicación del programa de Carrera Administrativa.

El problema fundamental del cual se enfocará este trabajo es que, como es un programa relativamente nuevo, aún cuenta con muchas deficiencias, las cuales afectan principalmente a los empleados, entre las cuales cabe mencionar las más importantes que son: planes de compensación y beneficios, motivación y desarrollo de carrera profesional.

Otra de las dificultades que atañe este programa es que los empleados que pertenecen al mismo no están bien orientados sobre cuáles son sus beneficios y qué normas deben cumplir dentro del trabajo para no recibir amonestaciones u otras sanciones relativas a sus respectivos puestos de trabajo.

Tampoco existe una unidad específica dentro de la organización que sirva de orientación a los empleados en cuanto al programa de carrera administrativa, lo cuál sería lo ideal para responder las

inquietudes y conocer más a fondo en qué consiste la Carrera Administrativa.

2.2. Formulación del Problema

¿Cuáles son las principales dificultades laborales que enfrentan los empleados de la Oficina de Ingenieros Supervisores de Obras del Estado (OISOE) que pertenecen al sistema de Carrera Administrativa en el período Mayo – Agosto 2014?

2.3. Sistematización del Problema.

¿Cuáles son los planes de compensación que ofrece el programa de Carrera Administrativa a los empleados de la Oficina de Ingenieros Supervisores de Obras del Estado?

¿Qué aspectos de seguridad en el puesto ofrece el Programa de Carrera Administrativa a los empleados de la Oficina de Ingenieros Supervisores de Obras del Estado?

¿Cuáles serían las principales consecuencias de que los empleados no conozcan a fondo en qué consiste el programa de Carrera Administrativa?

¿Cómo responde el programa de Carrera Administrativa frente a una renuncia o desvinculación de un empleado que pertenezca al programa?

¿Cuáles opciones tiene el empleado que pertenezca al programa de Carrera Administrativa si decide cursar estudios en el extranjero?

3. Objetivos de la Investigación.

3.1 Objetivo General.

Analizar de manera detallada el programa de Carrera Administrativa para los servidores del sector público, para la formulación de propuestas de mejora en la Oficina de Ingenieros Supervisores de Obras del Estado (OISOE) durante el período comprendido entre Mayo – Agosto 2014.

3.2 Objetivos Específicos.

Identificar los beneficios y las fallas del Programa de Carrera Administrativa para los empleados.

Medir la satisfacción de los empleados con el programa actual y qué consideran que debería implementarse en el mismo.

Identificar el grado de motivación actual de los empleados que pertenecen al programa de Carrera Administrativa.

Identificar a los empleados que conocen del programa de Carrera Administrativa en el sector público.

Cuantificar el grado de conocimiento de los empleados hacia el programa de Carrera Administrativa.

4. Justificación de la Investigación.

4.1 Teórica.

La justificación teórica para esta investigación está apoyada en que, como el Sistema de Carrera es prácticamente nuevo en el sistema gubernamental, aún tiene puntos que reforzar en cuanto a los aspectos motivacionales del empleado, así como en el seguimiento una vez el empleado pase a pertenecer a este programa.

Como materiales de apoyo para llevar a cabo esta identificación se utilizarán materiales visuales, tales como libros de texto, revistas, documentos del Ministerio de Administración Pública, folletos, internet además de libros, revistas, publicaciones o folletos que traten sobre el tema.

4.2 Metodológica.

La investigación se basará en consultas a los empleados a través de un (1) cuestionario de preguntas cerradas, así como entrevistas a ejecutivos de diferentes áreas de OISOE y del Ministerio de Administración Pública. Esto con el fin de evaluar el tipo de impacto que ha creado este sistema dentro de la Institución.

4.3 Práctica.

Este trabajo de investigación tiene pensado arrojar mejoras significativas y considerables a realizar en el Programa de Carrera Administrativa y que el mismo sea puesto en práctica, tanto en OISOE, como en todas las instituciones públicas pertenecientes a este programa.

5. Marco de Referencia.

5.1 Teórico.

En cuanto a los puntos que hacen referencia a la eficacia organizacional, Chiavenato establece que “son en general, unidades de medición bastante simples que no reflejan todo; además se refieren al pasado y no se ocupan del presente o del futuro de la organización”. (Chiavenato, 2000, p32).

Apoyando la teoría de Chiavenato, en estos días muchas empresas sólo están enfocadas en producir y mantenerse competitivas, dejando a un lado el buen trato a su principal recurso que es la Gente. Es por esto que, para poder llegar a ser realmente eficaces, las empresas deben dedicarse a fomentar el buen trato con sus empleados, a través de programas de compensación que sean funcionales, útiles y adaptables a los empleados. Esto será traducido en mejor calidad de vida laboral y por ende, mayor productividad para la empresa.

Es por esto que “los programas de calidad de vida en el trabajo son otra forma en que las empresas reconocen su responsabilidad de crear trabajos y condiciones de trabajo excelentes para las personas y para el bienestar económico de la organización”. (Davis, 2002, p288).

Existen diversas opciones para motivar e incentivar a los empleados, así como de crear un ambiente en el que sea placentero laborar. Es por esto que Davis plantea un bienestar colectivo para los empleados, lo cual será traducido en bonanza económica para la organización, lo que al final de cuentas, es lo más importante para los miembros de la alta gerencia.

Uno de las formas de lograr ese bienestar es creando planes de carrera para los empleados, que se pueden definir como “un proceso continuo a través del cual un individuo establece metas para su carrera e identifica

los medios para lograrlas. En el mercado laboral de la actualidad los individuos deben realmente administrar sus carreras”. (Wayne, 2010, p224).

Esto ayuda a los colaboradores a no sentirse estancados e inútiles dentro de la organización, por el contrario, fomenta la competitividad entre ellos para lograr escalar un peldaño más dentro de la jerarquía institucional.

Referente al sector público, la situación es muy parecida, la diferencia está en que el organismo encargado de fijar el programa de Carrera es el Ministerio de Administración Pública (MAP), el cual pondera este concepto de la siguiente manera:

“El establecimiento gradual de la Carrera Administrativa es indispensable para dar estabilidad únicamente a aquellos empleados que estén debidamente capacitados para el desempeño de sus funciones”. (Hernández, 1981, p12).

Habiendo conocido estas teorías, no cabe duda de que lo que la mayoría de los autores aquí mencionados quiere dejar dicho es que uno de los factores más importantes en la vida laboral de cualquier empleado es la planeación de sus pasos dentro de la organización, y es por esto que una buena planeación de carrera es tan importante y efectiva, tanto para el empleado a manera personal, como para la organización a nivel productivo y de rentabilidad.

5.2 Conceptual.

Capital Humano: Conocimientos, experiencia y competencias de las personas que integran la organización, considerados como factor valuable que integra el capital intelectual de la misma. (Alles, 2012).

Organización: Unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funcionan con una base de relativa continuidad para lograr una meta común o una serie de metas. (Robbins, 2004).

Capacitación: Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. (Alles, 2012).

Puesto: Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa. (<http://definiciondepuestodetrabajo.blogspot.com/2012/10/definicion-de-puesto-de-trabajo.html>, 2014).

Bonus: Suma de dinero que se abona a los colaboradores en adición a su salario mensual (o quincenal, según corresponda). [...] El término *bonus* o *bono* es equivalente a la expresión *incentivos* a corto plazo. (Alles, 2012).

Gobierno: Conjunto de los ministros de un Estado. (RAE, 2014)

Plan de Carrera: Programa que permite definir los caminos profesionales más probables que pueden seguir los empleados en función de los perfiles de exigencias de los puestos de trabajo.

(<https://sites.google.com/site/planificacionydesarrolloderrhh/analisis-del-plan-de-carrera-organizacional-de-cara-a-la-planificacion-individual>, 2014).

Ministerio de Administración Pública: El Ministerio de Administración Pública, MAP, es el órgano rector del empleo público y de los distintos sistemas y regímenes previstos por la Ley de Función Pública, del fortalecimiento institucional de la Administración Pública, y de los procesos de evaluación de la gestión institucional. (Ministerio de Administración Pública, 2014).

Carrera Administrativa: Es un sistema de gestión que permite promover el desarrollo y profesionalización del personal civil de la Administración Pública, para elevar la productividad y calidad de los servicios públicos. Se ingresa a ella por mérito, honestidad e idoneidad. (Ministerio de Administración Pública, 2014).

Ley 41-08 de Función Pública: es el marco legal que sirve de referencia y punto de partida al sistema de administración pública, y por ende el reglamento a aplicar para aquellos empleados que sirven en cualquier institución pública dominicana. (Ministerio de Administración Pública, 2014).

5.3 Espacial.

Oficina de Ingenieros Supervisores de Obras del Estado, Adscrita al Poder Ejecutivo (OISOE), ubicada en la Calle Doctor Báez, Esquina Moisés García, No. 2, en el Sector de Gazcue del Distrito Nacional de Santo Domingo, Capital de la República Dominicana.

5.4 Temporal.

La delimitación de tiempo de esta investigación abarca el Cuatrimestre comprendido entre Mayo y Agosto del presente año 2014.

6. Metodología de la investigación.

6.1 Tipos de Estudio

6.1.1 Exploratorios o Formulativos: Esta investigación es de carácter exploratoria debido a que se persigue determinar cuáles son las principales dificultades laborales que presentan los empleados de OISOE que pertenecen al programa de Carrera Administrativa.

6.1.2 Descriptivos: Es descriptiva porque a través de cuestionarios y entrevistas se pretende buscar respuesta al problema de investigación.

6.1.3 Explicativo: Luego de obtenidos los resultados de las técnicas aplicadas se hará un análisis en base a los mismos y poder buscar solución a través de una propuesta de mejora a esta problemática.

6.2 Métodos de Investigación

6.2.1 Observación: para poder verificar la situación que están experimentando los empleados directamente en su área de labores.

6.2.2 Análisis y Síntesis: Se hará un análisis, tanto del cuestionario como de las entrevistas con el fin de determinar cuál es la problemática principal del tema, para así poder sacar las conclusiones pertinentes.

Como herramienta auxiliar a este método se utilizará un cuestionario de preguntas cerradas aplicado a un determinado número de empleados que pertenezcan al programa de Carrera Administrativa y que representen una población considerable y

significativa en la empresa, para saber sus opiniones respecto al programa.

Otro método de observación a emplear serán dos (2) entrevistas, una aplicada al Gerente de Recursos Humanos de la empresa en cuestión y otra aplicada a un representante de Recursos Humanos del Ministerio de Administración Pública, institución encargada de poner en marcha el programa de Carrera Administrativa para los servidores del Sector Público.

6.2.3 Inducción – Deducción: a través de los casos particulares (Entrevistas, Cuestionarios, Definiciones) se llegará a una conclusión general, que será el resultado de todos los resultados desglosados, para plantear una conclusión general y recomendaciones de lugar para aplicar las mejoras correspondientes y oportunas.

7. Tabla de Contenido.

CAPÍTULO I CARRERA ADMINISTRATIVA

- 1.1. Concepto de Recursos Humanos.
- 1.2. Concepto de Carrera.
 - 1.2.1. Plan de Carrera.
- 1.3. Administración Pública.
- 1.4. Carrera Administrativa.
- 1.5. Ley 41-08 de Función Pública.

CAPÍTULO II ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN SOBRE EL PROGRAMA DE CARRERA ADMINISTRATIVA EN LA OFICINA DE INGENIEROS SUPERVISORES DE OBRAS DEL ESTADO EN EL PERÍODO MAYO – AGOSTO, 2014.

- 2.1. Reseña Histórica.
 - 2.1.1. Historia.
 - 2.1.2. Misión.
 - 2.1.3. Visión.
 - 2.1.4. Valores.
- 2.2. Metodología a utilizar.
- 2.3. Análisis del Cuestionarios.
- 2.4. Análisis de las Entrevistas.
- 2.5. Aspectos más relevantes sobre los resultados.

CAPÍTULO III PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROGRAMA DE CARRERA ADMINISTRATIVA PARA SERVIDORES DEL SECTOR PÚBLICO, OFICINA DE INGENIEROS SUPERVISORES DE OBRAS DEL ESTADO

- 3.1. Concepto de Estrategia.
- 3.2. Implementación de la propuesta de mejora.
- 3.3. Resultados Esperados con la propuesta en marcha.

8. Bibliografía.

Alles, Martha Alicia. (2012). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos -1ª ed-*. Buenos Aires: Granica.

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

Chiavenato, Idalberto. (2008). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill: México.

Davis, Keith. (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.

Definición de Puesto de Trabajo (2014). Recuperado el 12 de Mayo de 2014 de <http://definiciondepuestodetrabajo.blogspot.com/2012/10/definicion-de-puesto-de-trabajo.html>

Hernández, José María. (1981). *Hacia la Carrera Administrativa para el logro de la eficiencia*. Santo Domingo. Oficina Nacional de Administración y Personal ONAP.

<http://lema.rae.es/drae/?val=intangible>

<http://map.gob.do/inicio/funcion-publica/sistema-de-carrera/beneficio-servidores-de-carrera/>

Ministerio de Administración Pública. (2014). *Carrera Administrativa*. Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de <http://map.gob.do/inicio/funcion-publica/sistema-de-carrera/que-es-la-carrera-administrativa/>

Mondy, R.Wayne. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Plan de Carrera. (2014). Recuperado el 12 de Mayo de <https://sites.google.com/site/planificacionydesarrolloderrhh/analisis-del-plan-de-carrera-organizacional-de-cara-a-la-planificacion-individual>,

RAE. *Definición de Gobierno*. (2014). Recuperado el 12 de Mayo de 2014 de <http://lema.rae.es/drae/?val=gobierno>

Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.



Saludos cordiales, Soy estudiante de la Maestría en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad UNAPEC y estoy realizando una encuesta con fines educativos sobre el programa de Carrera Administrativa para servidores del Sector Público. Apreciaría sobremanera su ayuda, todos los datos suministrados serán manejados de forma confidencial.

Sexo_____ Edad: 18-25 26-35 36-45 45 o más

Nivel educación: Bachiller Profesional Postgrado Técnico

Tiempo en la empresa:_____

Rango salarial: 10,000 – 20,000 20,000 – 40,000 40,000 o más

Favor responda, marcando con una X el recuadro con la respuesta que considere más adecuada:

No.	PREGUNTA	SI	TAL VEZ	NO
1)	¿Conoce el programa de Carrera Administrativa?			
2)	¿Considera que este programa es de ayuda para los empleados?			
3)	En su caso particular, ¿Ha sido beneficiado por la Carrera Administrativa?			
4)	¿Considera usted que la Carrera Administrativa ofrece Seguridad			

	Laboral?			
5)	¿Considera usted que el programa de beneficios es satisfactorio?			
6)	¿Cree que el Programa de Carrera debe mejorar en su funcionamiento?			
7)	¿En la empresa se aplican planes de promociones o ascensos?			
8)	¿Considera que esta empresa es un lugar bueno para desarrollarse como profesional?			
9)	¿Conoce a la perfección sus funciones?			
10)	¿Se visualiza laborando en esta empresa en los próximos 10 años?			

8.1 Preguntas para la Entrevista.

Sexo_____ Edad_____

1. ¿Qué tiempo lleva laborando para la empresa?
2. ¿Qué tiempo lleva en el puesto?
3. ¿Cómo definiría usted el programa de Carrera Administrativa para los servidores públicos?
4. Desde su punto de vista, ¿Cuáles logros se han conquistado luego de su implementación?
5. A su entender, ¿Cuál es la principal fortaleza del programa?
6. ¿Y la principal debilidad?
7. ¿Qué propone para mejorar el programa a partir de su respuesta anterior?
8. ¿Cuáles sugerencias tiene en orden de motivar más a los empleados que pertenecen al programa?
9. ¿Considera que la empresa necesita una unidad de retroalimentación a los empleados que pertenecen al programa?

Anexo B: Organigrama OISOE

