



UNAPEC

VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROYECTO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

TÍTULO:

Determinar la importancia de los programas de capacitación y desarrollo del personal en las empresas dominicanas durante el período 2016, Vs. Desempeño, Fidelización y Desplazamiento. Instituto Nacional de la Vivienda

SUSTENTANTE:

María Ysolina Abreu Rojas

MATRÍCULA:

2014-2348

ASESOR:

DRA. ADA BAZIL

SANTO DOMINGO,

JULIO, 2016

Determinar la importancia de los programas de capacitación y desarrollo del personal en las empresas dominicanas durante el período 2016, Vs. Desempeño, Fidelización y Desplazamiento. Instituto Nacional de la Vivienda

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es analizar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo del personal en las empresas dominicanas durante el período 2016, Vs. Desempeño, Fidelización y Desplazamiento. Empresa Instituto Nacional de la Vivienda (INVI). Los métodos con los que se pretende lograr los fines de la presente investigación serán los Métodos de Observación, Análisis y de Síntesis. Se utilizara la Observación en la evaluación y análisis de las características de los componentes importantes del estudio, para percibir y conocer los rasgos y peculiaridades e identificar como cada uno de cada una de las partes inciden en la realidad estudiada. Por medio del Análisis, se establecerá la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación. A través de la Síntesis se pasará del análisis simple al más complejo en la medida que la investigación avance y profundice. Se pudo observar que el 100% de los empleados recomendaría la empresa, lo cual significa que estos se identifican con ella. De igual modo, el 80% respondió que se siente satisfecho con la remuneración que recibe de la empresa. Lo cual también se refleja en que la empresa ayuda a sus colaboradores en desarrollar sus objetivos profesionales y personales, así lo confirmó el 100% de los consultados. Otro factor importante es el desplazamiento, la estabilidad que reciben los empleados por parte de la organización, así lo confirma 69% de los empleados los cuales afirman que su puesto de trabajo le ha permitido adquirir nuevas habilidades profesionales.

ÍNDICE

Resumen	i
Índice	ii
Agradecimientos y Dedicatorias	
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

LA CAPACITACIÓN LABORAL

1.1. Antecedentes históricos de la Capacitación Laboral	7
1.2. La capacitación y el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	9
1.2.1. Objetivos de capacitación.....	12
1.3. La capacitación en el INVI	14
1.4. Normas y Políticas de la Capacitación Laboral.....	16
1.5. Análisis e Interpretación de los Datos.....	18

CAPÍTULO II

EL EMPLEADO FRENTE AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL: EL RESCATE DEL SENTIDO HUMANO

2.1. La capacitación permanente: oportunidad de aprendizaje durante la Vida	40
2.2. Desarrollo Organizacional: características e implementación dentro de las instituciones	42
2.3. La Nueva cultura organizacional centrada en el ciudadano como factor esencial en el trabajo.....	44
2.4. La Fidelización del Empleado ante la empresa	49
2.5. Desempeño laboral.....	51

CAPÍTULO III
LA SATISFACCIÓN LABORAL

3.1. Antecedentes Internacionales sobre Satisfacción Laboral	54
3.2. Antecedentes Nacionales sobre Satisfacción Laboral	55
3.3. Definición de Términos	57
3.3.1. Satisfacción Laboral	57
3.3.2. Relación Interpersonal.....	58
3.3.3. Beneficios Marginales.....	58
3.3.4. Estabilidad	59
3.3.5. Sentido de Pertenencia	59
3.3.6. Capacitación	59
3.4 Teorías que sustentan la investigación.....	60
3.4.1. Teoría de los Factores de Herzberg	60
3.4.2. Teoría de las Necesidades de Mc Clelland	61
3.4.3. Teoría de la Equidad (Adams)	62
3.4.4. Modelo de Locke	63
3.5. Generalidades de la administración del personal como sistema	63
CONCLUSIONES.....	85
RECOMENDACIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1. Sexo	18
Cuadro No. 2. Tiempo en la empresa.....	19
Cuadro No. 3. Recibe capacitación	20
Cuadro No. 4. Tipo de Capacitación.....	21
Cuadro No. 5. La capacitación recibida le ha ayudado a mejorar su Desempeño	22
Cuadro No. 6. Si se capacita se siente más seguro para tomar decisiones	23
Cuadro No. 7. Después de la capacitación, se le reconoce su desempeño	24
Cuadro No. 8. Ha recibido algún programa de desarrollo profesional	25
Cuadro No. 9. El programa de desarrollo profesional es efectivo a sus Necesidades.....	26
Cuadro No. 10. Ha obtenido algún logro que le atribuya directamente a la Capacitación.....	27
Cuadro No. 11. Recomendaría la empresa (productos y servicios) de forma Confiable	28
Cuadro No. 12. Se siente satisfecho con sus condiciones de trabajo (salario, beneficios, horario, evaluaciones).....	29
Cuadro No. 13. Lo que más valora de la empresa	30
Cuadro No. 14. Si se encuentra en un proceso de capacitación, y le hacen una oferta externa de trabajo ¿qué haría?	32
Cuadro No. 15. Siente que la empresa de alguna manera, le ayuda a cumplir sus objetivos profesionales y personales	33
Cuadro No. 16. Las capacitaciones recibidas le han permitido escalar de Posición	34
Cuadro No. 17. Considera usted que la empresa le está desarrollando para ocupar otras posiciones.....	35
Cuadro No. 18. Su puesto de trabajo le ha permitido adquirir nuevas habilidades profesionales	36

Cuadro No. 19. Cuándo surge una vacante la empresa toma en cuenta el talento interno.....	37
Cuadro No. 20. Ha sido usted considerado en el algún proceso de selección interna.....	38
Cuadro No. 21. Considera oportuna las acciones que se toman después de recibir la capacitación	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Sexo	18
Gráfico No. 2. Tiempo en la empresa	19
Gráfico No. 3. Recibe capacitación.....	20
Gráfico No. 4. Tipo de Capacitación	21
Gráfico No. 5. La capacitación recibida le ha ayudado a mejorar su Desempeño	22
Gráfico No. 6. Si se capacita se siente más seguro para tomar decisiones	23
Gráfico No. 7. Después de la capacitación, se le reconoce su desempeño	24
Gráfico No. 8. Ha recibido algún programa de desarrollo profesional	25
Gráfico No. 9. El programa de desarrollo profesional es efectivo a sus Necesidades.....	26
Gráfico No. 10. Ha obtenido algún logro que le atribuya directamente a la Capacitación.....	27
Gráfico No. 11. Recomendaría la empresa (productos y servicios) de forma Confiable	28
Gráfico No. 12. Se siente satisfecho con sus condiciones de trabajo (salario, beneficios, horario, evaluaciones).....	29
Gráfico No. 13. Lo que más valora de la empresa.....	31
Gráfico No. 14. Si se encuentra en un proceso de capacitación, y le hacen una oferta externa de trabajo ¿qué haría?	32
Gráfico No. 15. Siente que la empresa de alguna manera, le ayuda a cumplir sus objetivos profesionales y personales	33
Gráfico No. 16. Las capacitaciones recibidas le han permitido escalar de Posición	34
Gráfico No. 17. Considera usted que la empresa le está desarrollando para ocupar otras posiciones.....	35
Gráfico No. 18. Su puesto de trabajo le ha permitido adquirir nuevas	

habilidades profesionales	36
Gráfico No. 19. Cuándo surge una vacante la empresa toma en cuenta el talento interno	37
Gráfico No. 20. Ha sido usted considerado en el algún proceso de selección interna.....	38
Gráfico No. 21. Considera oportuna las acciones que se toman después de recibir la capacitación	39

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por darme la fortaleza y la oportunidad de cumplir esta meta, a pesar de los retos y obstáculos que se presentan en el camino.

A mi esposo Alberto

Por todo el apoyo incondicional que siempre me has brindado para mi crecimiento profesional, gracias, te amo.

A mi hija Adriana

Hija del alma, porque cada logro en la vida implica un gran sacrificio, gracias por comprender mis ausencias, eres mi vida.

A Yenny

Porque con tu accionar demuestras que hemos sembrado en terreno fértil, gracias por quererme.

A mi familia y amigos

Madre, hermanos, sobrinos, cuñados, a la Institución (INVI), compañeros de trabajo y todos aquellos que de una u otra forma me ayudaron en este proyecto.

A la Universidad APEC y a mis Profesores

Por su contribución en mi formación profesional en esta inolvidable experiencia.

A mi asesora Ada Bazil

Gracias por depositar su confianza, empeño y comprensión.

A mis compañeros de maestría

Por la valiosa ayuda y colaboración que siempre me ofrecieron, haciendo posible este logro; que para todos ha sido un gran reto.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enfocará en **Determinar la importancia de los programas de capacitación y desarrollo del personal en las empresas dominicanas durante el período 2016, Vs. Desempeño, Fidelización y Desplazamiento, en el Instituto Nacional de la Vivienda (INVI).**

El objetivo de esta investigación es analizar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo del personal en las empresas dominicanas durante el período 2016, Vs. Desempeño, Fidelización y Desplazamiento. Empresa Instituto Nacional de la Vivienda (INVI).

Señalar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo del personal en el Instituto Nacional de la Vivienda. Identificar si se cumple la fidelización del personal de Recursos Humanos cuando la empresa cubre su nivel de preparación. Determinar si la empresa recibe, por parte de su personal, el desempeño laboral esperando, cuando éste recibe su capacitación, en el rendimiento de sus funciones.

Debido a los cambios apresurados que está presentado el mercado mundial y local, el cual se caracteriza por un progreso tecnológico y social que implica mayor competencia entre las instituciones, éstas se han visto en la necesidad de buscar mecanismos, programas, visiones y líderes que les permitan hacerle frente a estos cambios que suceden en forma vertiginosa y lograr la eficacia y efectividad esperada. Ruddy, M. (2007: 16)

Es por ello que los recursos humanos en las organizaciones en República Dominicana están adquiriendo cada vez mayor importancia, pues, la eficacia de cualquier empresa dependerá del comportamiento humano. El

rendimiento de su personal es la base del rendimiento de la empresa, de ahí que las mismas deben preocuparse por el constante desarrollo de su personal, con la finalidad de que estos estén preparados para enfrentar los retos de un mercado cada vez más exigente y competitivo. (Mondy, W., 2005: 56)

Es de vital importancia la buena relación y comunicación con el jefe inmediato, esto debido a que a través de ellas dependerá el aporte de ideas y promociones, cuando la institución desea avanzar. Es prioritario la fomentación de la participación de los empleados. Willnora, B. (2009: 47)

En realidad, para crear mayores herramientas de fidelización entre los empleados, es necesario saber qué esperan de su empresa y así motivar la manera en que, cada uno individualmente, puede aportar al crecimiento común. (<http://www.eempleo.com>, visitada el 15 de mayo 2016)

Actualmente, las empresas en República Dominicana invierten en el adiestramiento de su personal, lo cual le brinda conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales y actitudes necesarias para el desarrollo eficiente en sus funciones. Sin embargo, esto trae consigo, en que estos tengan que firmar un contrato de responsabilidad con la institución, donde se estipule el compromiso que el empleado tiene con la empresa durante cierto tiempo, por esta haber cubierto su preparación. (Werther, W. 2005: 15)

El no cumplimiento trae consigo que el empleado tenga que pagar los costos asumidos por la empresa, esto debido, a que el pasado, tanto empresas privadas como el Estado dominicano en sí, invertían cuantiosos recursos en la preparación de su personal, fuesen estos en el extranjero como el país, y en muchas ocasiones, estos se quedaban o renunciaban de la institución, sin brindarle provecho alguno de su preparación.

Trillar el camino de una investigación referente de la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo del personal en la empresa dominicana es de gran trascendencia; ya que le permite a la institución darse cuenta de cuál es la utilidad que le proporciona, tanto en el aspecto económico, productivo, ambiente de trabajo y competitividad laboral que se pueda desarrollar o incrementar en la organización.

La capacitación del personal en una empresa debe realizarse en base a un puente entre los empleados y la institución. Un paso importante en esta transición es la consideración de los principios psicológicos del aprendizaje, o sea, las características de los programas de capacitación, donde el empleado pueda entender su rol a través de la preparación, el cual debe estar vinculado a su puesto de trabajo. (Willnora, B. 2009; 27)

Cuando una organización cuenta con el personal con un alto nivel de capacitación; siendo el adecuado para desempeñar sus actividades el cual proporcionará un ahorro en diversas áreas, no solo a nivel económico, sino también en la obtención de productos de mayor calidad, debido a que están siendo supervisados y realizados por personal con alto nivel de calidad, responsabilidad, conocimiento y compromiso.

Realizar una inversión capacitando el personal idóneo en una institución, en un principio, puede ser visto como un gasto innecesario para la organización, pero conforme esa capacitación se dé en la forma indicada a sus responsabilidades, se podrá observar que el personal tiende a disminuir sus errores y por consiguiente, a la empresa le crea un ahorro importantísimo. (Santillan, M., 2010; 17)

Parte de los beneficios, que pueden ser señalado para la institución que invierten en el Departamento de Recursos Humanos, a través de su

capacitación para lograr un buen desempeño institucional, se puede mencionar algunos aspectos como el económico, por vía del ahorro de materia prima y menos productos defectuosos, entre otros, en el aspecto administrativo le ayudará a conocer el personal sobresaliente, con aspiración a un desarrollo mayor con la institución. (<http://www.spentamexico.org>)

Maldonado (2006) señala que el plan de entrenamiento busca dar respuesta a seis (6) interrogantes fundamentales relacionadas de manera particular a:

¿Qué se debe enseñar?

¿Quién debe aprender?

¿Cuándo debe realizarse la enseñanza?

¿Dónde deberá realizarse?

¿Cómo se debe enseñar?

¿Quién debe enseñar?

Maldonado indica que desde que se determina la naturaleza de las tareas o comportamientos terminales deseados, como resultado del entrenamiento, el próximo paso es la elección de técnicas que deben ser utilizadas en el programa de entrenamiento para optimizar el aprendizaje, o sea, alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con el menor gasto de tiempo y de dinero.

Según Mondy y Noé (2005) “sin importar si los programas son internos o se abastecen externamente, las empresas utilizan varios métodos para impartir conocimientos y habilidades a los gerentes y empleados” (p. 210).

La capacitación trae ciertos beneficios que Evans y Lindsay (2008) manifiesta que “los beneficios de la capacitación y el entrenamiento con base en la calidad supera los costos. La capacitación y el entrenamiento se han

convertido en una responsabilidad esencial de los departamentos en la organización para una calidad total, sobre todo porque los empleados con autoridad requieren de nuevos conocimientos y habilidades que no necesitan justificar los costos” (p. 296).

Entre los beneficios que podemos encontrar para los empleados en la capacitación están los siguientes:

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
- Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño.

Los métodos con los que se pretende lograr los fines de la presente investigación serán los Métodos de Observación, Análisis y de Síntesis. Se utilizará la Observación en la evaluación y análisis de las características de los componentes importantes del estudio, para percibir y conocer los rasgos y peculiaridades e identificar como cada una de las partes inciden en la realidad estudiada. Por medio del Análisis, se establecerá la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación. Y a través de la Síntesis se pasará del análisis simple al más complejo en la medida que la investigación avance y profundice.

Fuentes secundarias: A través de consulta de fuentes escritas como libros, revistas, leyes y reglamentos. *Fuentes primarias:* Estas informaciones se recogerán a través de visitas al Instituto Nacional de la Vivienda (INVI), donde se entrevistarán a empleados y funcionarios.

Las técnicas para la recolección de información serán: Revisión de documental: investigaciones anteriores del tema, Reglamentos, Libros, Circulares, Normativas, etc.

Observación: mediante una visita al Instituto Nacional de la Vivienda (INVI), con el objetivo de conocer la realidad mediante la percepción directa. Entrevistas: a empleados que laboran en las áreas administrativas, así como a los funcionarios encargados de tomar decisiones. Encuestas a los empleados: se aplicarán por medio de preguntas escritas para conocer las opiniones e intereses de éstos con respecto a los programas de capacitación y la efectividad de estos que desarrolla el Instituto Nacional de la Vivienda (INVI).

CAPÍTULO I

LA CAPACITACIÓN LABORAL

1.1. Antecedentes históricos de la Capacitación Laboral

Es el conjunto de acciones con la finalidad de proporcionar, brindar, desarrollar las habilidades motoras o destrezas de una persona, con el propósito de incrementar su eficiencia en su puesto laboral. (Gómez Samaniego, 2000).

Para Chiavenato (2000), es la educación a través de la institución, tiene por finalidad adaptar al hombre a una determinada función, o para la ejecución de una tarea específica.

Según Gómez Samaniego (2000), citado a Chiavenato (2000), indica que la *“capacitación laboral es la acción tendente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de una persona, con la finalidad de que éste incrementa su rendimiento laboral”*. (p. 36)

Para entender a fondo la Capacitación que se imparte hoy en día es necesario hacer un breve recorrido histórico, ya que permite ver la trascendencia y su concepción, destacando sólo aspectos que consideramos relevantes.

Se puede empezar a ubicar en la antigüedad en cuanto a talleres, en donde la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y una forma de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación, siendo una forma de entrenar a familiar completas para que se especializaran en algún oficio o actividad. Posteriormente, surgen los gremios los cuales constituyen la primera idea del concepto de empresa y las

agrupaciones de trabajadores, que fueron creadas para proteger los intereses de estos, dentro de ellos surgieron reglamentaciones que especificaban la cantidad y calidad de trabajo.

En el contexto socioeconómico previo a la Revolución Industrial, la capacitación constituyó más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los “secretos” de los diferentes oficios con el propósito básico de proteger intereses económicos y de estatus sociales de artesanos y comerciantes. Del auge de la Revolución Industrial, los empresarios fueron entrenando a los trabajadores no sólo en la tarea que tenían que realizar, sino también en otro tipo de actividades relativas a su crecimiento y desarrollo.

Durante la Primera Guerra Mundial, según lo expresado por Graig (1987), citando a Miller, las personas recibieron entrenamiento no sólo en lo que realizaban de forma diaria, sino que tuvieron que ser capacitadas de forma masiva en diversas actividades, y sobre todo, en las concerniente a las guerras, las cuales eran extrañas para la mayoría de las personas.

Durante este tiempo fue estimulada la necesidad de capacitación. En el año 1917, la Corporación de Fletes de Emergencias crearon una sección educativa de capacitación laboral. Poseían aproximadamente unos 50,000 trabajadores y se necesitaban diez veces esa cantidad de personas, pero no existían los trabajadores disponibles. La única solución a esta problemática fue la capacitación de trabajadores nuevos.

Charles R. Allen, como encargado del programa, tomó la iniciativa de realizar la primera prueba de inteligencia, como fórmula para incrementar la eficiencia y reducir el costo que conllevaba la capacitación, éste desarrolló lo que se conoce hoy en día como el “método de los cuatro pasos”, el cual consistía en: explicar, demostrar, ejecutar y verificar.

Es importante señalar el papel de la mujer durante la época de la primera guerra mundial en las industrias, ya que los hombres en edad productiva partieron hacia la guerra. Por lo que la capacitación sufrió una reingeniería: las jornadas de trabajo cambiaron, pues, había toque de queda, la producción disminuía y surgió la necesidad de elaborar productos de manera clandestina. (Hernández, E. 2006).

1.2. La capacitación y el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Este diagnóstico es el proceso, a partir del cual es obtenida información veraz y necesaria para redactar un programa de capacitación.

De igual forma, es el procedimiento que está orientado a la reingeniería y planes de programa para establecer y fortalecer los conocimientos, habilidades o actitudes de los colaboradores de una institución, con la finalidad de contribuir a desarrollar los objetivos de ésta. (<http://thammygogia.jimdo.com/detecci%C3%B3n-de-necesidades-de-capacitaci%C3%B3n/>)

El interés de que se realice un proceso de capacitación surge cuando exista alguna discrepancia entre colaboradores de la institución, en base a su papel que deben desempeñar y ejecutar, el cual ellos manejan. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

La finalidad del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es investigar y señalar las diferencias entre lo que es y lo que debería de ser. Son cuatro las preguntas que debe permitir obtener el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:

¿Quién necesita capacitarse?

¿En qué área necesitan capacitarse?

¿Con qué nivel de profundidad?

¿Cuándo y en qué orden deben ser capacitados? (González, 2001)

En el proceso para realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:

- Se determinarán en primer lugar las actividades, los puestos o las temáticas en las que se realizará el diagnóstico.
- Serán seleccionadas las técnicas a utilizar y
- Se diseñarán los instrumentos adecuados para levantar la información.

A través del proceso del diagnóstico serán aplicados los instrumentos anteriormente mencionados.

- Con la información levantada se podrá determinar dónde existen discrepancias.
- Se diferencia entre los problemas de capacitación y los que son de tipo administrativo.
- Se especifican las necesidades de capacitación y el nivel de profundidad que se requiere.
- Se analiza la gravedad del problema y los costos de resolverlos,
- Se jerarquizan los problemas,

□ Se determina quienes son los trabajadores con dichas necesidades y con toda la información

□ Se integra un informe final.

Existe una diversidad de técnicas para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, pero en todas ellas se compara lo que es contra lo que debería de ser, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se puede realizar a partir de:

- La revisión de los análisis de puestos,
- El análisis del inventario de habilidades que tenga la empresa,
- El análisis del desempeño de los trabajadores,
- Las quejas de los clientes,
- El análisis de problemas de la empresa,
- Exámenes de conocimientos,
- Entrevistas estructuradas o abiertas,
- Encuestas, observación directa en el puesto,
- Análisis de tareas,
- A través de la revisión de los planes de desarrollo del personal o
- Utilizando las diferentes técnicas de discusión dirigida: corrillos, lluvias de ideas, foro, mesa redondas, paneles, diálogos, etc. (Mendoza, 1998)

Un método sencillo de realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es a través de la revisión del análisis de puesto. En un análisis de puesto se incluyen varios apartados de los que se puede desglosar los requerimientos de capacitación que puede tener un trabajador.

1.2.1. Objetivos de capacitación.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. (Aldape, T. 2008)

Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Los principales objetivos de la capacitación son:

1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.

2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales las personas pueden ser consideradas y apoyadas de la misma forma y sin problemas adicionales.

3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Volver

El diagnóstico de las necesidades de entrenamiento pretende alcanzar los objetivos específicos siguientes:

Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.

Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que debería hacerse en la empresa).

Determinar el potencial de recursos humanos.

Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace).

Realizar un análisis comparativo entre lo que, debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.

Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con actividades de entrenamiento.

Definir y describir quiénes necesitan entrenamiento, en qué áreas y cuándo.

Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, de acuerdo con las prioridades asignadas.

Objetivos específicos de la detección de necesidades de capacitación según el marco de las competencias son:

1.-Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.

2.-Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que debería hacerse en la empresa)

3.- Determinar el potencial de recursos humanos

4.- Determinar la situación en que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones

5.- Realizar un análisis comparativo entre lo que, debería hacerse o suceder y los que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.

6.- Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con actividades de capacitación.

7.-Definir y describir quienes necesitan capacitación, en qué áreas y cuándo.

8.-Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, de acuerdo con las prioridades asignadas.

Los objetivos de la detección de necesidades de capacitación de una empresa se centran en las carencias o deficiencias que existen en los trabajadores, los problemas que afectan su funcionamiento eficiente y la propuesta de solución a las necesidades detectadas, lo que nos lleva a concluir que la detección de necesidades es el momento clave antes de la capacitación. (Aldape, T. 2008)

1.3. La capacitación en el INVI

El Instituto Nacional de la Vivienda es la Institución rectora y reguladora del sector vivienda del Estado Dominicano.

El Instituto Nacional de la Vivienda (INVI) fue creado mediante la Ley No. 5892 por el Consejo de Estado el 10 mayo de 1962, con carácter autónomo, sujeto a las prescripciones de esta Ley y a las de los reglamentos

que dicta el Poder Ejecutivo como un medio de contribuir a la solución del déficit habitacional existente en el país a través de la construcción de viviendas de interés social. (<http://invi.gob.do/SobreelINVI/SobreNosotros.aspx>)

Misión

Formular, diseñar y ejecutar proyectos habitacionales, integrando a todos los sectores, tanto público como privado en la producción de viviendas para cumplir con el logro de los objetivos del Estado Dominicano referente a la política de vivienda, para beneficiar con un techo seguro a cada familia que no posea vivienda propia, cumpliendo así su rol social. La Misión del INVI se basa en satisfacer las necesidades habitacionales de las familias dominicanas de ingresos bajos y medio- bajos con la construcción, Mejoramiento y/o Reconstrucción de viviendas y el otorgamiento de subsidio a través de un Bono para Vivienda o Bono Tierra.

Visión

Ser la Institución rectora del Sector Vivienda en el cumplimiento de la política habitacional implementada por el Estado Dominicano, en su objetivo de disminuir el déficit habitacional cuantitativo y cualitativo, fundamentados en nuestra vocación de servicio para cubrir las necesidades de las familias más necesitadas integrando todos los sectores.

Valores

Propiciar un mejoramiento en los niveles y calidad de vida para las familias de bajo y medianos ingresos con la construcción de proyectos habitacionales de bajo costo.

Parte del compromiso que tiene el INVI con sus colaboradores es propiciar una capacitación adecuada, para el desarrollo personal, con la finalidad de dotar a los empleados de elementos técnicos y mantenerlos motivados, lo cual permitirá su crecimiento individual y laboral dentro y fuera de la institución, lo cual va en provecho de su desempeño y responsabilidades, lo cual se reflejará en la elevación de la calidad de los servicios mediante la identificación de sus objetivos personales en la institución.

Es importante brindar un ejemplo referente a lo cuestionado anteriormente, ya que permitirá tener una visión más clara, al referirse a la Capacitación que se imparte a los colaboradores del INVI, desde su génesis y con el transcurrir del tiempo, teniendo siempre como finalidad principal el desarrollo íntegro de sus colaboradores, ya que se destaca de manera constante que su actitud personal se reflejará en su área de trabajo. (Plan General de Capacitación y Desarrollo, 2012).

1.4. Normas y Políticas de la Capacitación Laboral

El Instituto Nacional de la Vivienda, conforme lo establecido en la Constitución Política de la República Dominicana, así como la Ley del Ministerio de Administración Pública, garantiza a todos sus colaboradores la capacitación, adiestramiento, actualización y desarrollo profesional y humana con el interés de que estos eleven su calidad vida, por lo que el INVI está en la obligación de establecer e impartir de forma permanente proyectos de capacitación.

Son importantes las normas y políticas que se han ejecutado referente a la capacitación del personal colaborador, ya que ellas brindan las pautas para esbozar a la capacitación como un procedimiento íntegro, continuo y de mejora de los trabajadores.

De acuerdo a las normas del INVI, el procedimiento de capacitación tiene la finalidad de fomentar la competencia laboral, así como el desarrollo y la profesionalización de sus colaboradores.

Para el cumplimiento de las normas, el INVI toma como referencia los reglamentos internos, así como el reglamento de capacitación del personal. En cuanto al apartado de la programación de la capacitación, establece lo siguiente:

Las áreas encargadas de administrar la Capacitación en las oficinas administrativas del INVI y el órgano interno de control, deben vigilar en la estructura de un proyecto, donde esté establecido las partidas de capacitación, así como la fecha de su realización.

La división de capacitación a través del Departamento de Recursos Humanos, serán los encargados y facultado para analizar y brindar las orientaciones de lugar al proyecto.

1.5. Análisis E Interpretación De Los Resultados

Cuadro No. 1. Sexo

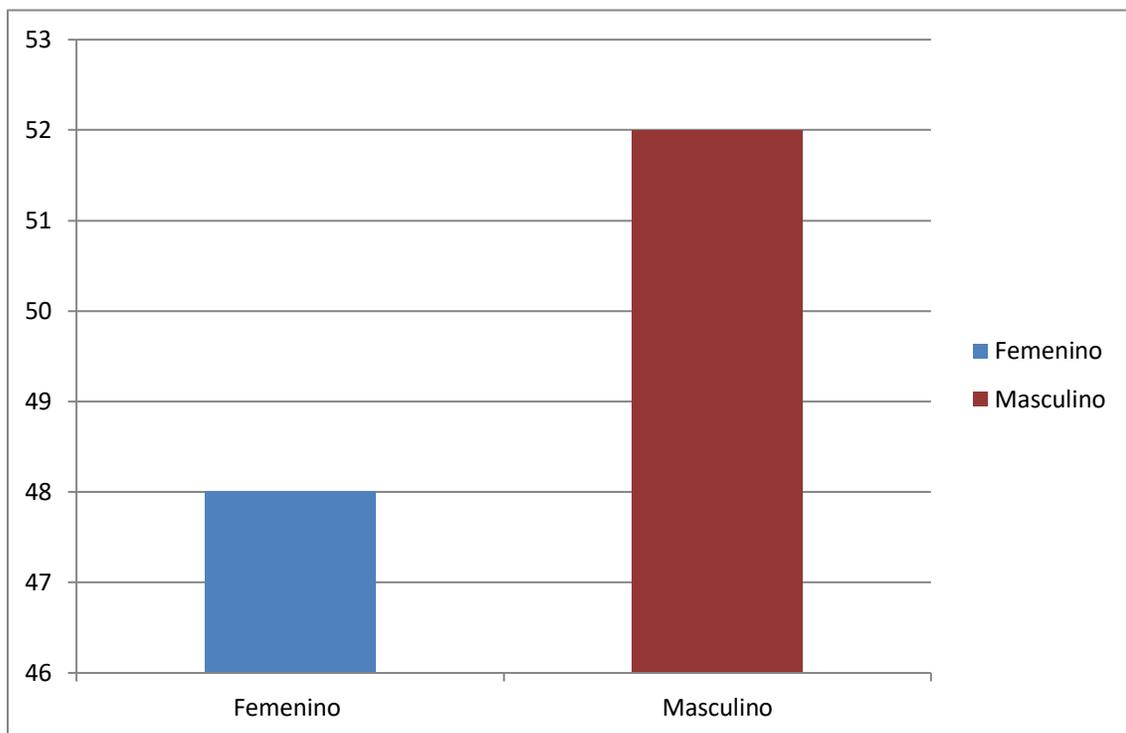
Variable	Frecuencia	Por ciento
Femenino	42	48
Masculino	45	52
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

Referente al sexo de las personas encuestadas, se puede observar que el 52% correspondiente al masculino, mientras que el 48% son del femenino.

Gráfico No. 1 Sexo



Fuente: Cuadro No. 1

Cuadro No. 2. Tiempo en la empresa

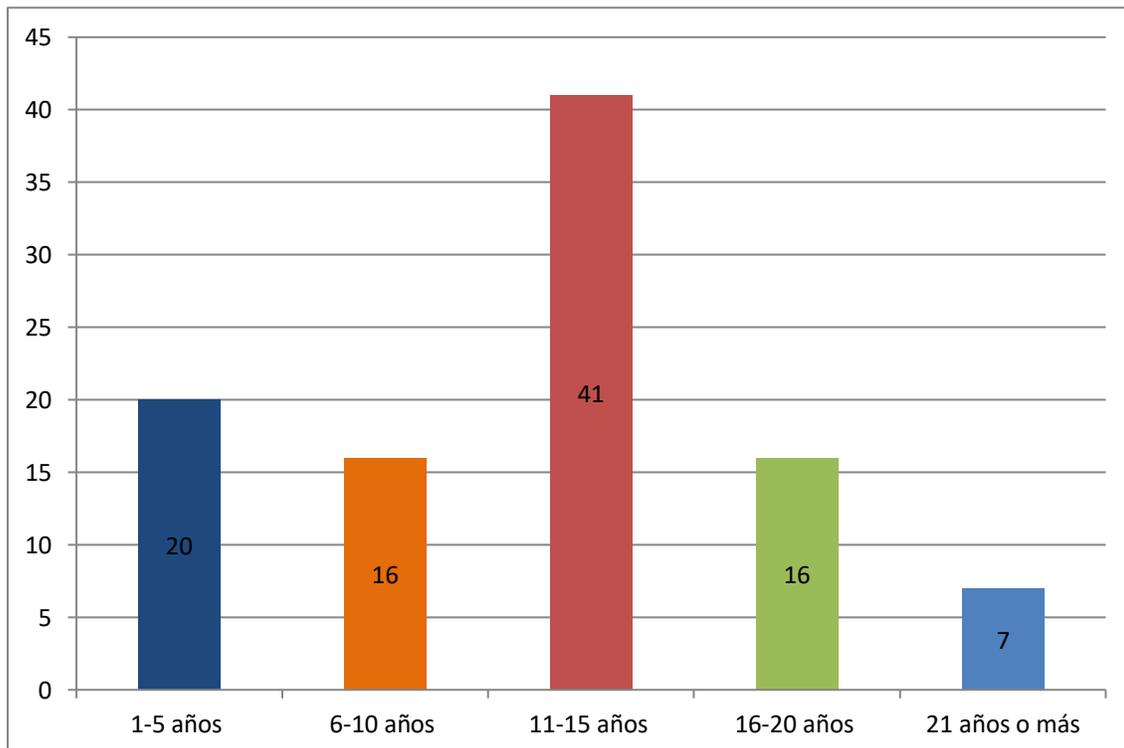
Variable	Frecuencia	Por ciento
1-5 años	17	20
6-10 años	14	16
11-15 años	36	41
16-20 años	14	16
21 años o más	06	07
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

En base al tiempo que tienen en la empresa los empleados consultados, el 41% contestó de 11-15 años, mientras que el 20% de 1-5 años, el 16% respondió de 6-10 años y de 16-20 años respectivamente, y por último, el 7% contestó de 21 años o más

Gráfico No. 2. Tiempo en la empresa



Fuente: Cuadro No. 2

I. Desempeño

Cuadro No. 3. Recibe capacitación

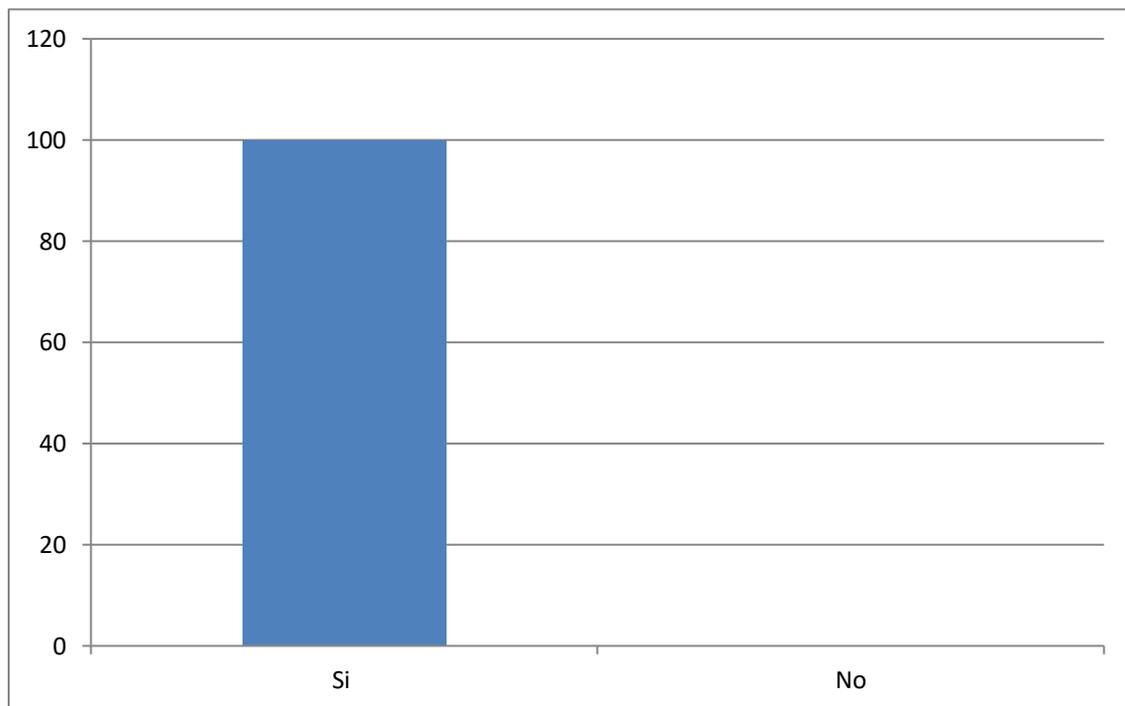
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	87	100
No	0	0
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

Observando el cuadro, donde el 100% de los consultados contestó que sí recibe capacitación.

Gráfico No. 3. Recibe capacitación



Fuente: Cuadro No. 3

Cuadro No. 4. Tipo de Capacitación

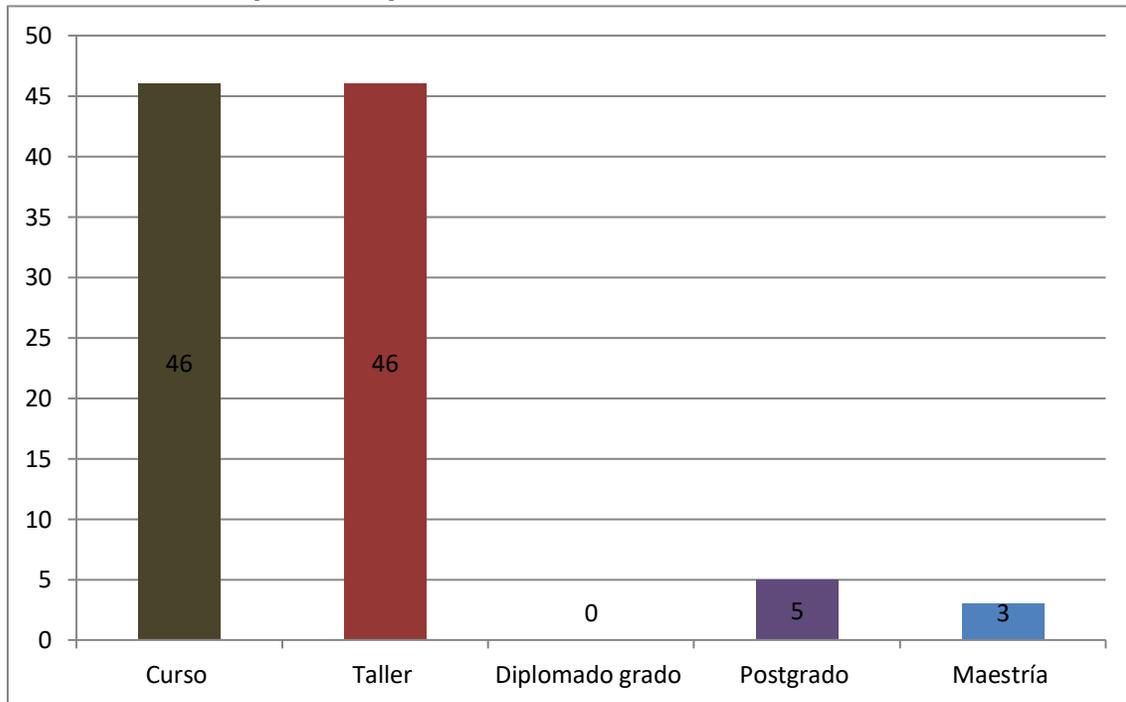
Variable	Frecuencia	Por ciento
Curso	40	46
Taller	40	46
Diplomado grado	0	0
Postgrado	04	05
Maestría	03	03
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

Con respecto al tipo de capacitación que reciben los empleados del INVI, el 46% contestó que Curso y Taller respectivamente, mientras que el 5% ha realizado postgrado y el 3% maestría.

Gráfico No. 4. Tipo de Capacitación



Fuente: Cuadro No. 4

Cuadro No. 5. La capacitación recibida le ha ayudado a mejorar su desempeño

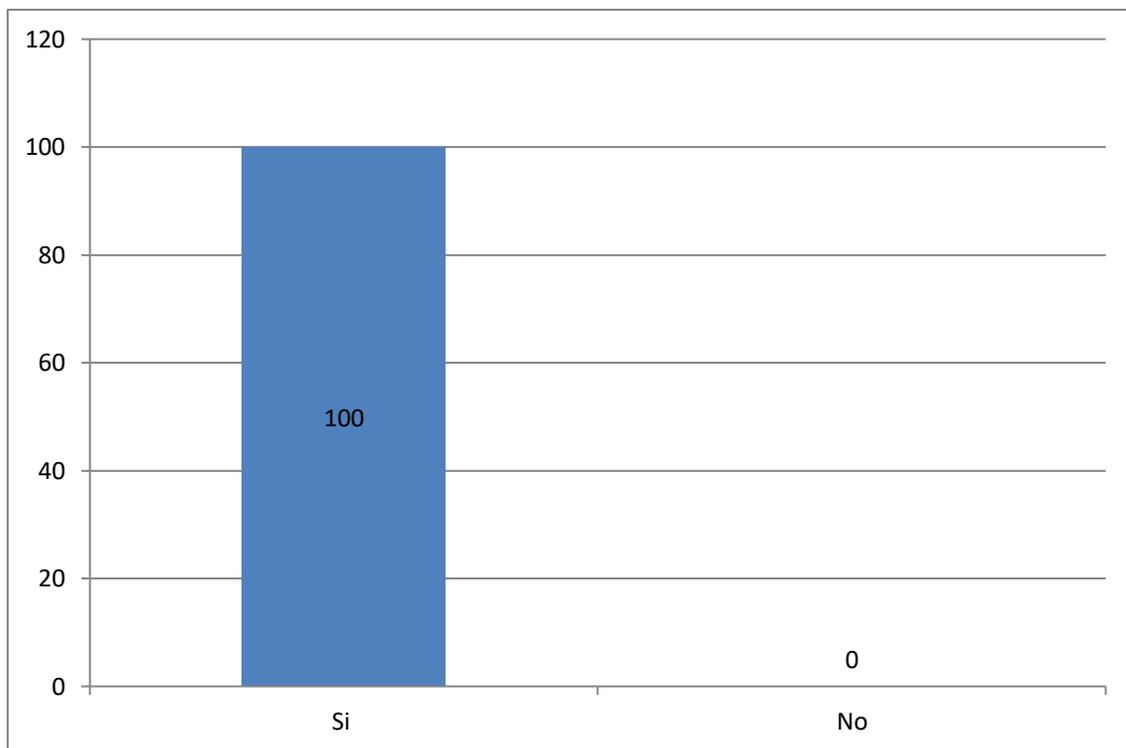
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	87	100
No	0	0
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

Observando el cuadro No. 5, donde se pregunta sobre si la capacitación recibida le ha ayudado a mejorar en su desempeño, donde el 100% de los consultados contestó que sí.

Gráfico No. 5. La capacitación recibida le ha ayudado a mejorar su desempeño



Fuente: Cuadro No. 5

Cuadro No. 6. Si se capacita se siente más seguro para tomar decisiones

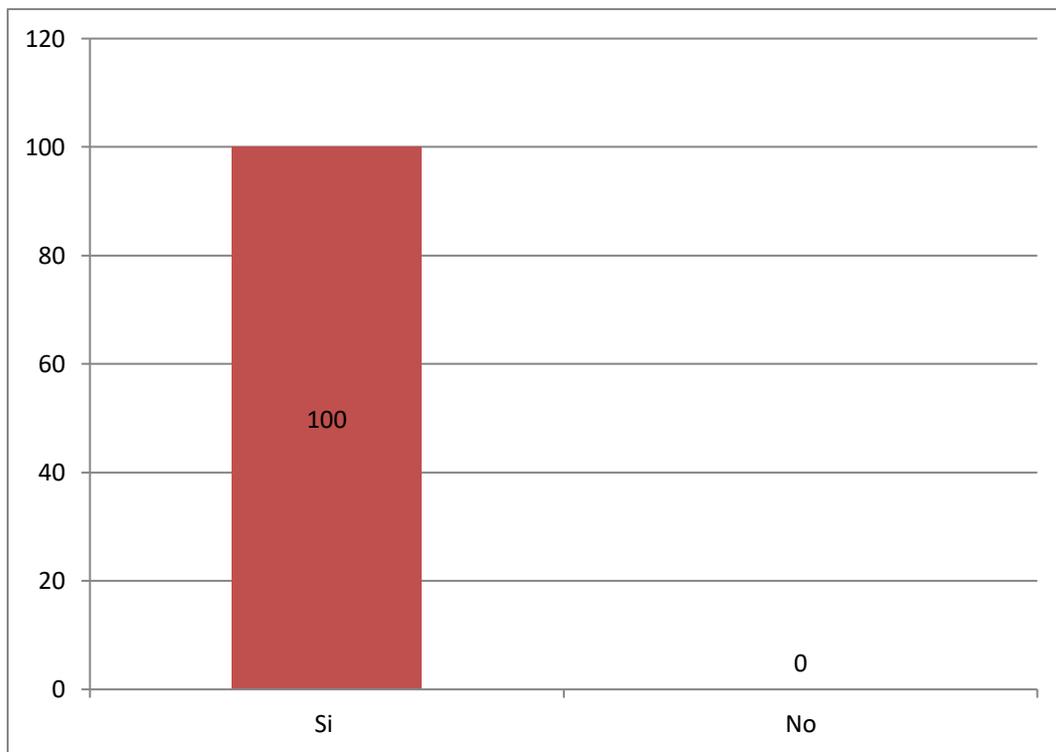
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	87	100
No	0	0
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

Con respecto a lo planteado en el cuadro No. 6, referente a la capacitación y la seguridad en tomar decisiones, el 100% de los consultados contestó que sí.

Gráfico No. 6. Si se capacita se siente más seguro para tomar decisiones



Fuente: Cuadro No. 6

Cuadro No. 7. Después de la capacitación, se le reconoce su desempeño

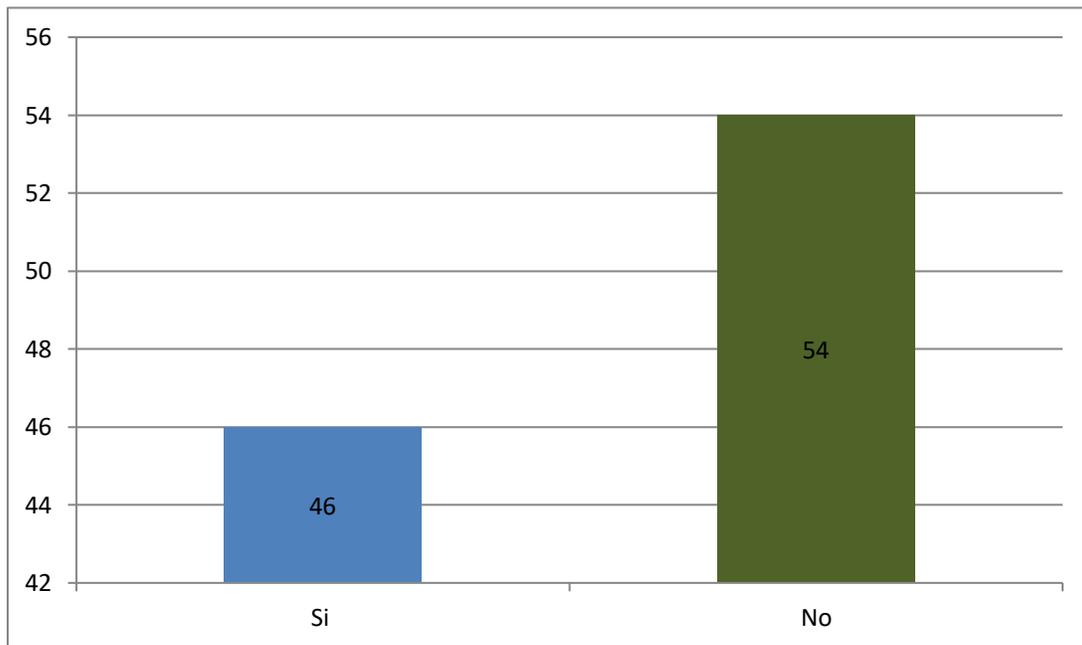
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	40	46
No	47	54
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

Referente a sí después de capacitarse se le reconoce su desempeño, el 54% de los consultados contestó que no, mientras que el 46% expresó que sí.

Gráfico No. 7. Después de la capacitación, se le reconoce su desempeño



Fuente: Cuadro No. 7

Cuadro No. 8. Ha recibido algún programa de desarrollo profesional

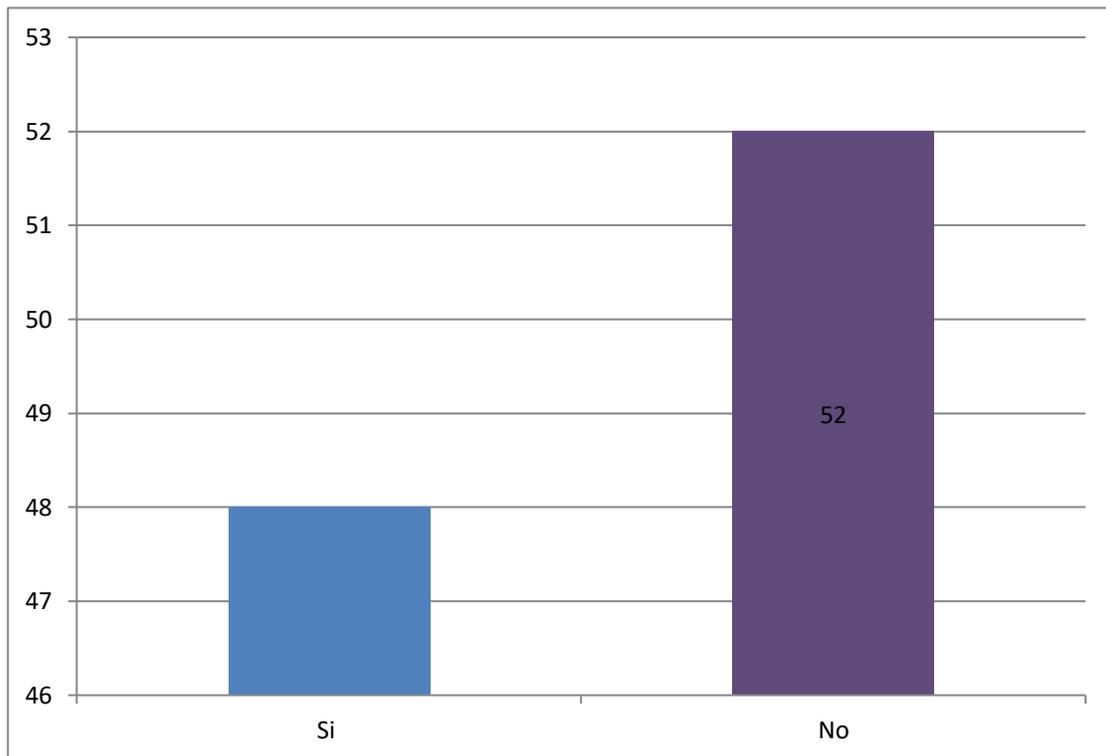
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	42	48
No	45	52
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

Referente a si reciben algún programa de desarrollo profesional, el 52% contestó que no, mientras que el 48% de los consultados contestó que sí.

Gráfico No. 8. Ha recibido algún programa de desarrollo profesional



Fuente: Cuadro No. 8

Cuadro No. 9. El programa de desarrollo profesional es efectivo a sus necesidades

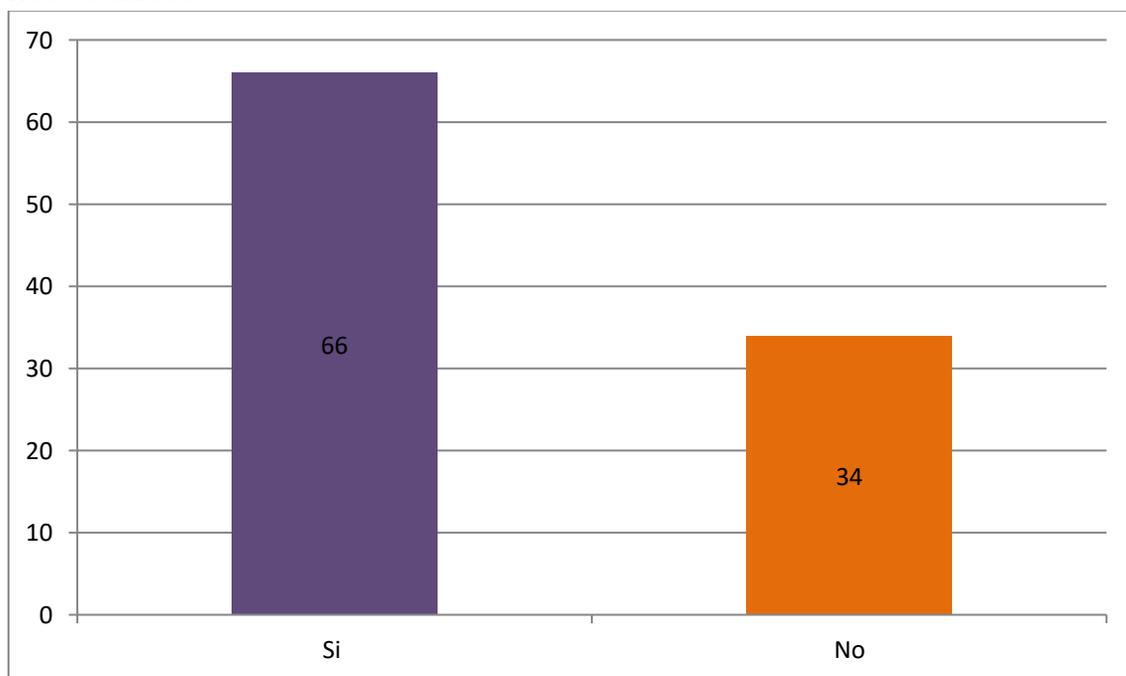
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	57	66
No	30	34
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

Con respecto a si los programas de desarrollo profesional son efectivo a las necesidades de los encuestados, el 66% contestó que sí, mientras que el 34% respondió que no.

Gráfico No. 9. El programa de desarrollo profesional es efectivo a sus necesidades



Fuente: Gráfico No. 9

Cuadro No. 10. Ha obtenido algún logro que le atribuya directamente a la capacitación

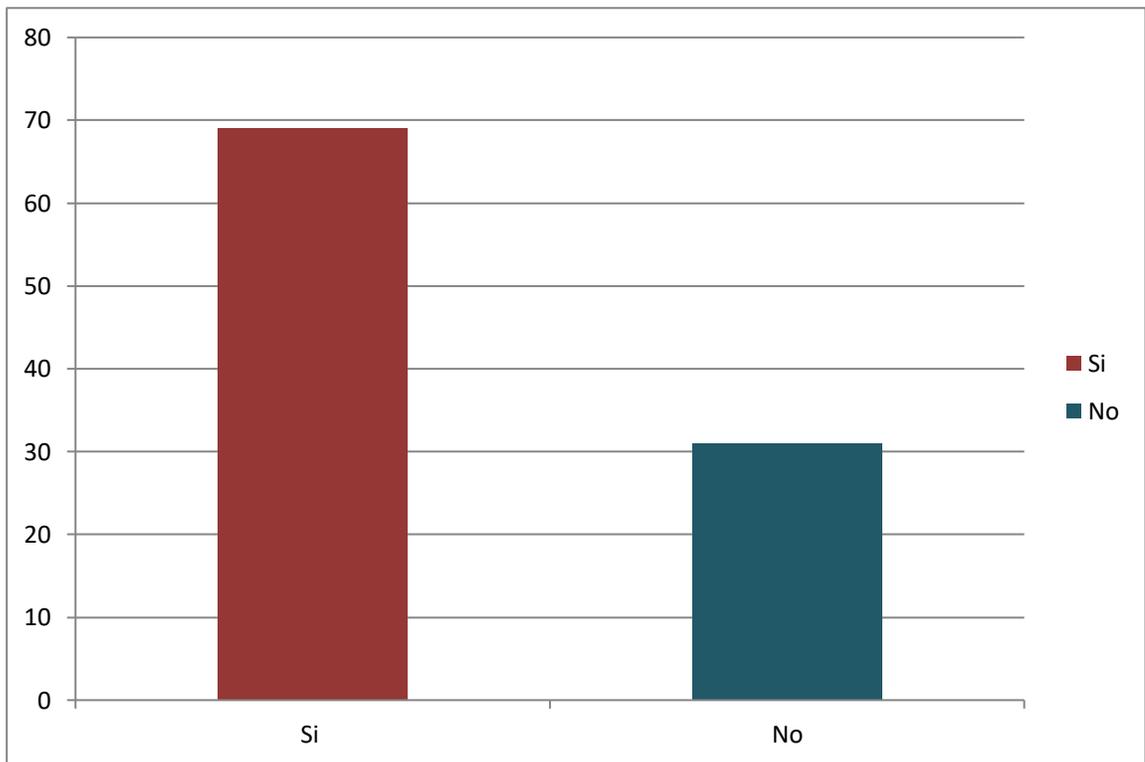
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	60	69
No	27	31
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

En base a si han alcanzado algún logro, relacionado a la capacitación que realizan en la institución, el 69% de los consultados contestó que sí, mientras que el 31% respondió que no.

Gráfico No. 10. Ha obtenido algún logro que le atribuya directamente a la capacitación



Fuente: Cuadro No. 10

II. Fidelización

Cuadro No. 11. Recomendaría la empresa (productos y servicios) de forma confiable

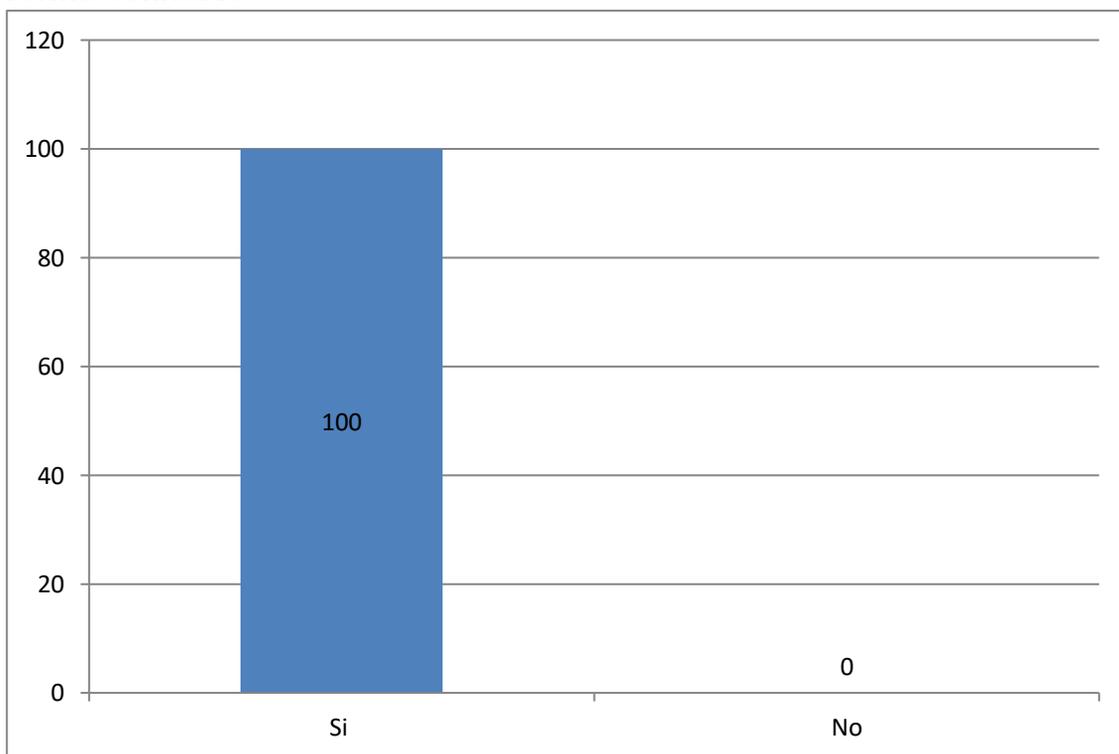
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	87	100
No	0	0
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

Referente a si recomendaría la empresa, el 100% de los consultados respondió que sí.

Gráfico No. 11. Recomendaría la empresa (productos y servicios) de forma confiable



Fuente: Cuadro No. 11

Cuadro No. 12. Se siente satisfecho con sus condiciones de trabajo (salario, beneficios, horario, evaluaciones)

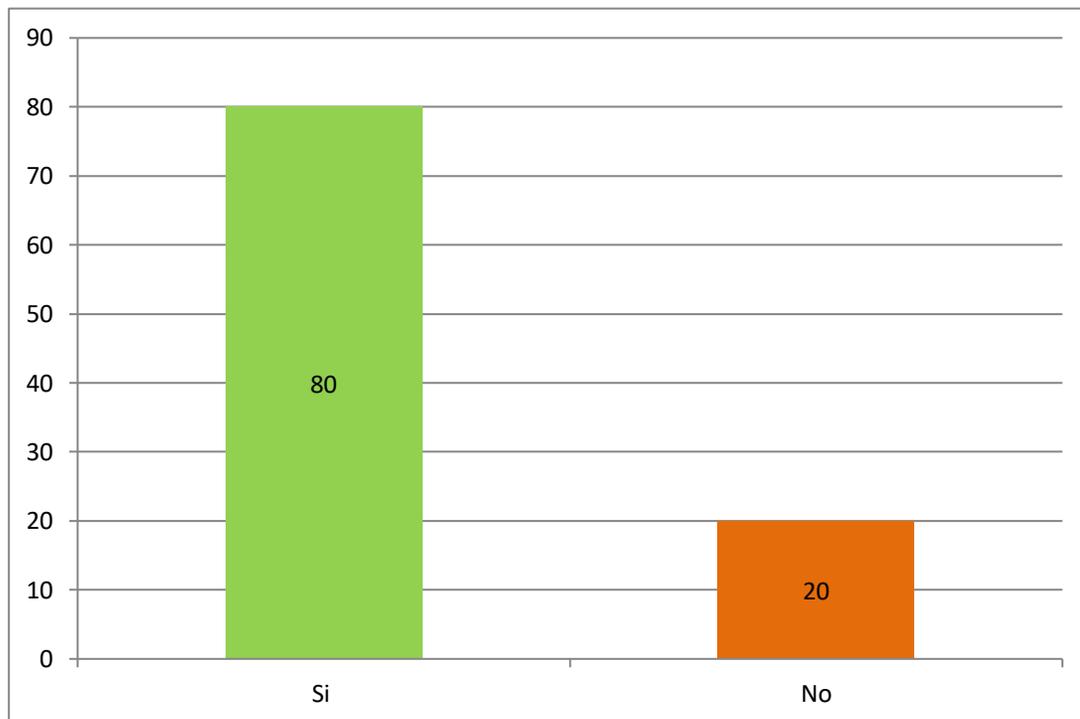
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	70	80
No	17	20
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

En base a si se sienten satisfechos con sus condiciones de trabajo, el 80% de los consultados contestó que sí, mientras que el 20% respondió que no.

Gráfico No. 12. Se siente satisfecho con sus condiciones de trabajo (salario, beneficios, horario, evaluaciones)



Fuente: Cuadro No. 12

Cuadro No. 13. Lo que más valora de la empresa

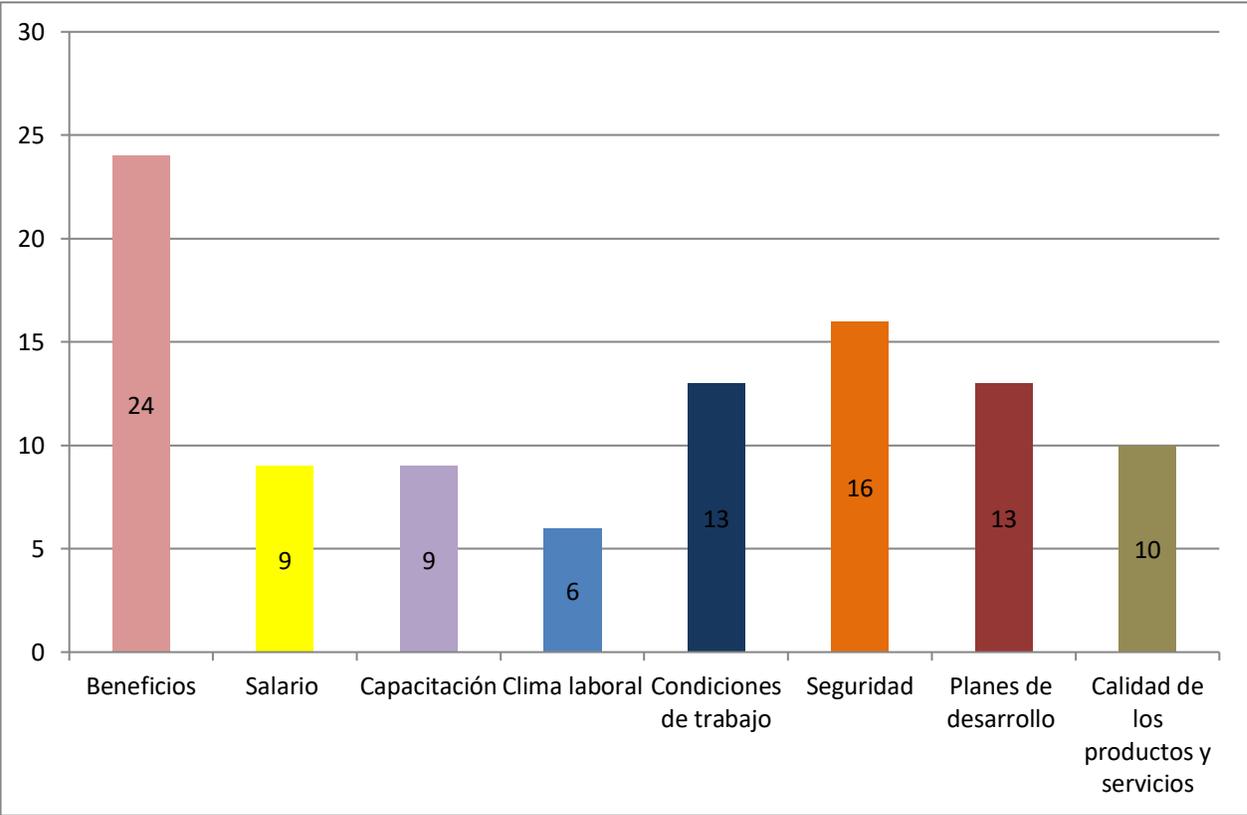
Variable	Frecuencia	Por ciento
Beneficios	45	24
Salario	16	09
Capacitación	16	09
Clima laboral	11	06
Condiciones de trabajo	25	13
Seguridad	30	16
Planes de desarrollo	24	13
Calidad de los productos y servicios	18	10
Total	185	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

Con respecto a lo que más valoran los empleados del INVI, el 24% contestó que los beneficios, mientras que el 16% la seguridad, el 13% las condiciones de trabajo y planes de desarrollo respectivamente, mientras que el 10% la calidad de los productos y servicios, el 9% salario y capacitación respectivamente, y por último, el 6% clima laboral.

Cuadro No. 13. Lo que más valora de la empresa



Fuente: Cuadro No. 13

Cuadro No. 14. Si se encuentra en un proceso de capacitación, y le hacen una oferta externa de trabajo ¿qué haría?

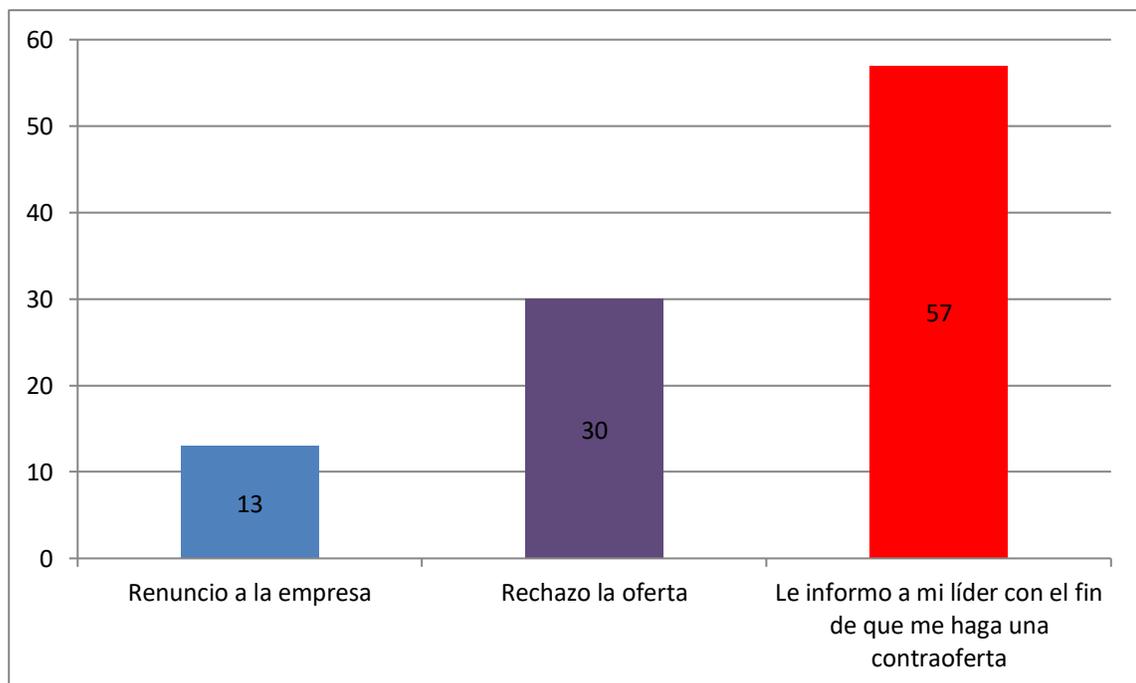
Variable	Frecuencia	Por ciento
Renuncio a la empresa	11	13
Rechazo la oferta	26	30
Le informo a mi líder con el fin de que me haga una contraoferta	50	57
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

En base a si se encuentra en un proceso de capacitación y le hacen una oferta externa de trabajo, cuál sería la reacción de los empleados del INVI, el 57% contestó que le informaría a su líder para que le hagan una contraoferta, mientras que el 30% rechazaría la oferta y solo el 13% renunciaría a la empresa.

Gráfico No. 14. Si se encuentra en un proceso de capacitación, y le hacen una oferta externa de trabajo ¿qué haría?



Fuente: Cuadro No. 14

Cuadro No. 15. Siente que la empresa de alguna manera, le ayuda a cumplir sus objetivos profesionales y personales

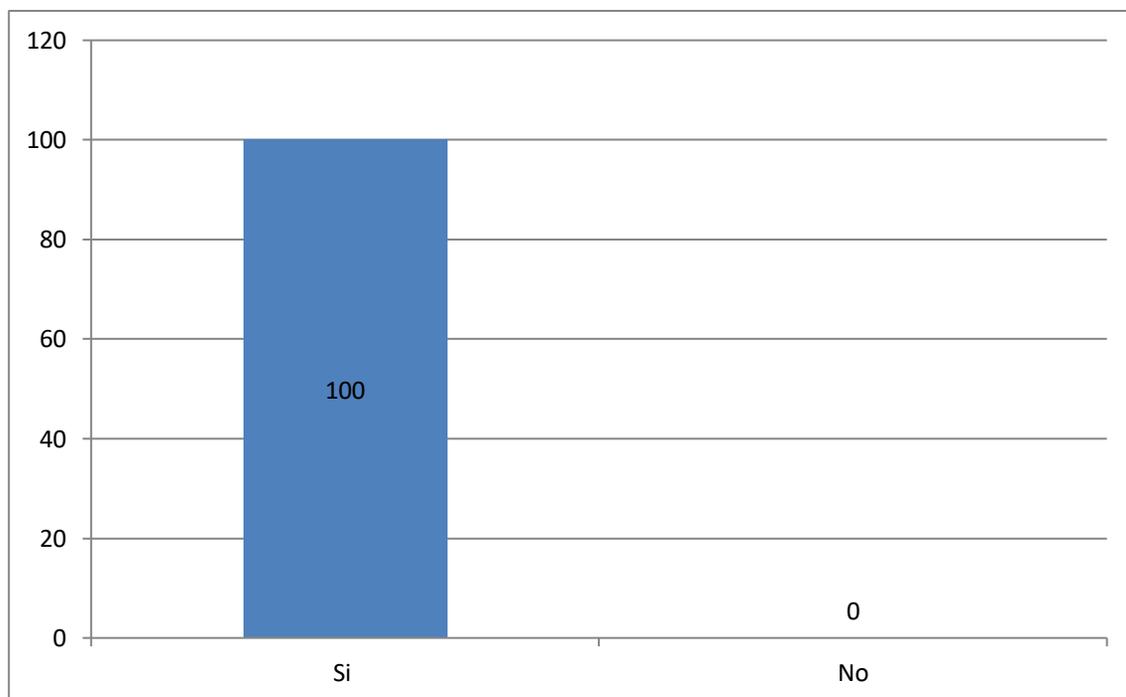
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	87	100
No	0	0
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

Referente a si siente que la empresa le ayuda a cumplir sus objetivos profesionales y personales, el 100% de los encuestados contestó que sí.

Gráfico No. 15. Siente que la empresa de alguna manera, le ayuda a cumplir sus objetivos profesionales y personales



Fuente: Cuadro No. 15.

Cuadro No. 16. Las capacitaciones recibidas le han permitido escalar de posición

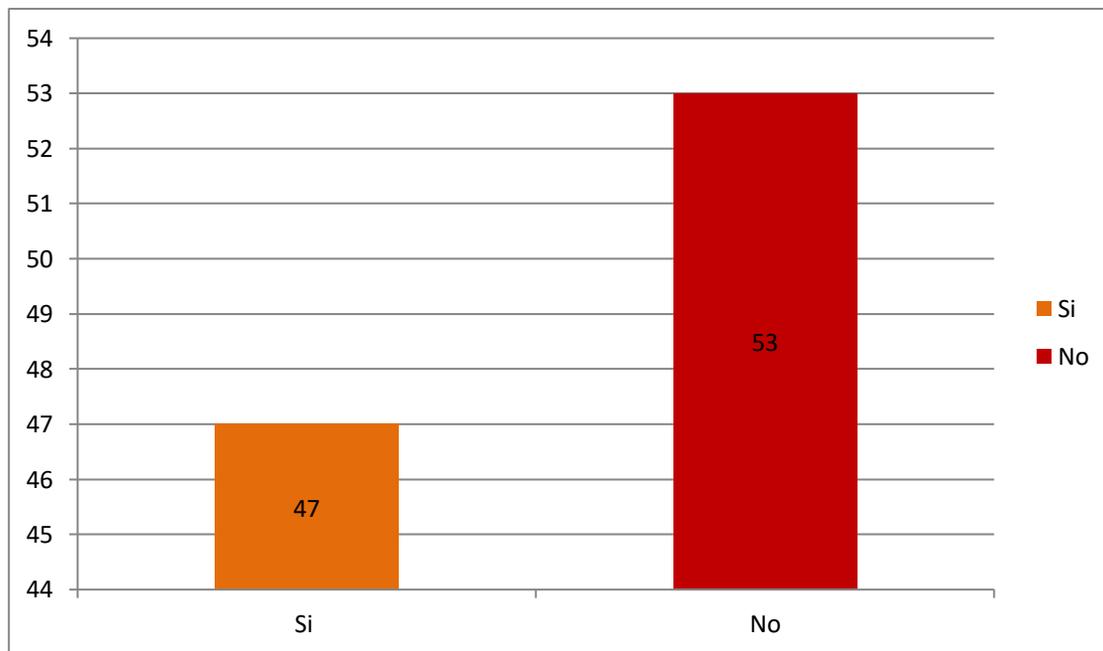
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	41	47
No	46	53
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

Referente a si las capacidades recibidas le han permitido escalar de posición a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda, el 53% contestó que no, mientras que el 47% respondió que sí.

Gráfico No. 16. Las capacitaciones recibidas le han permitido escalar de posición



Fuente: Cuadro No. 16

Cuadro No. 17. Considera usted que la empresa le está desarrollando para ocupar otras posiciones

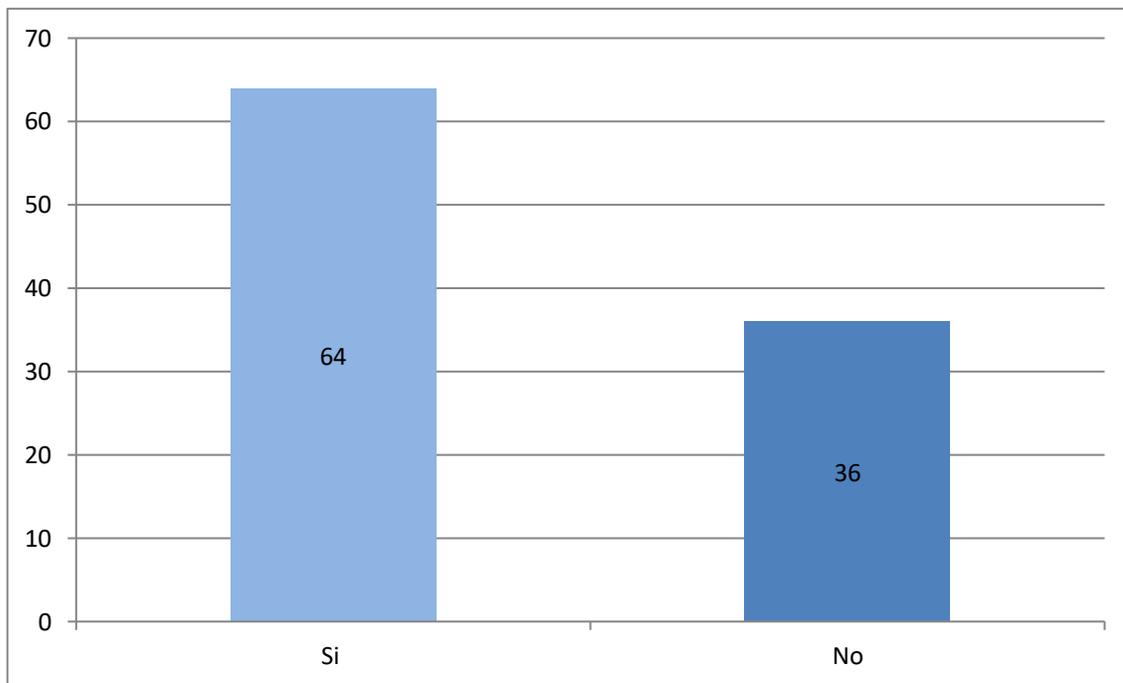
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	56	64
No	31	36
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

En base a si considera que la empresa le está desarrollando para ocupar otras posiciones, el 64% de los consultados respondió que sí, mientras que el 36% contestó que no.

Gráfico No. 17. Considera usted que la empresa le está desarrollando para ocupar otras posiciones



Fuente: Cuadro No. 17

Cuadro No. 18. Su puesto de trabajo le ha permitido adquirir nuevas habilidades profesionales

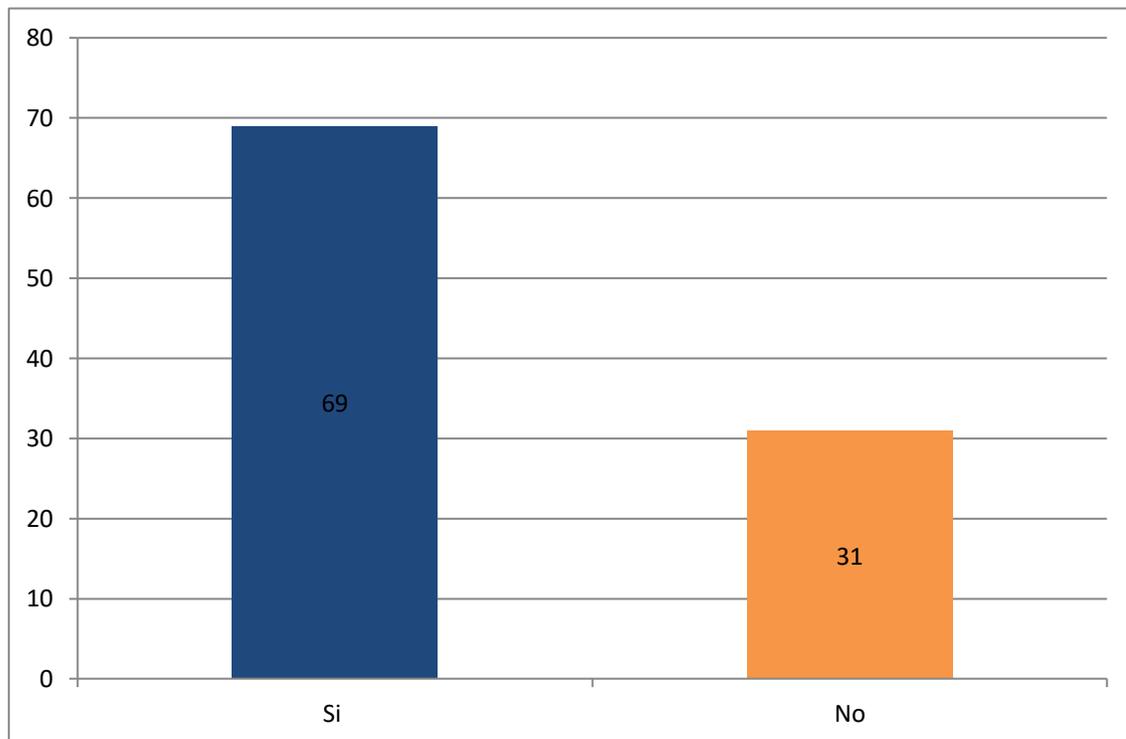
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	60	69
No	27	31
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

Referente a si el puesto de trabajo le ha permitido adquirir nuevas habilidades profesionales, a los consultados, el 69% de los consultados contestó que sí, mientras que el 31 respondió que no.

Gráfico No. 18. Su puesto de trabajo le ha permitido adquirir nuevas habilidades profesionales



Fuente: Cuadro No. 18

Cuadro No. 19. Cuándo surge una vacante la empresa toma en cuenta el talento interno

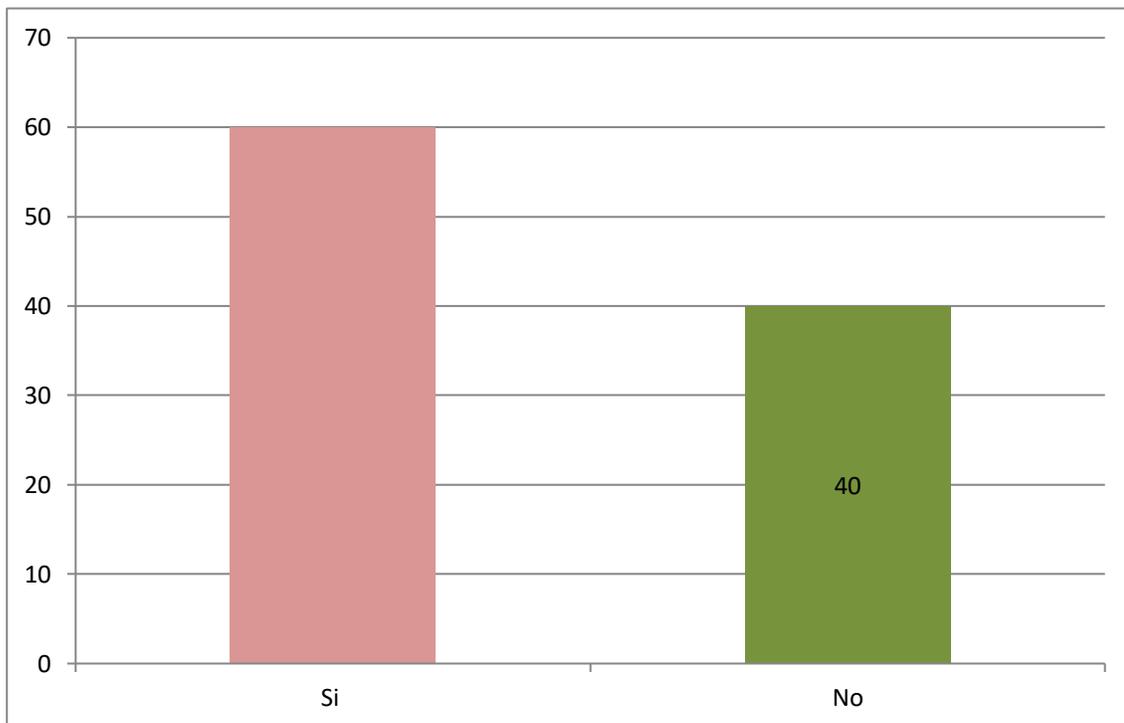
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	52	60
No	35	40
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

Referente a si cuando surge una vacante la empresa toma en cuenta el personal interno, el 60% contestó que sí, mientras que el 40% respondió que no lo toman en cuenta.

Gráfico No. 19. Cuándo surge una vacante la empresa toma en cuenta el talento interno



Fuente: Cuadro No. 19

Cuadro No. 20. Ha sido usted considerado en el algún proceso de selección interna

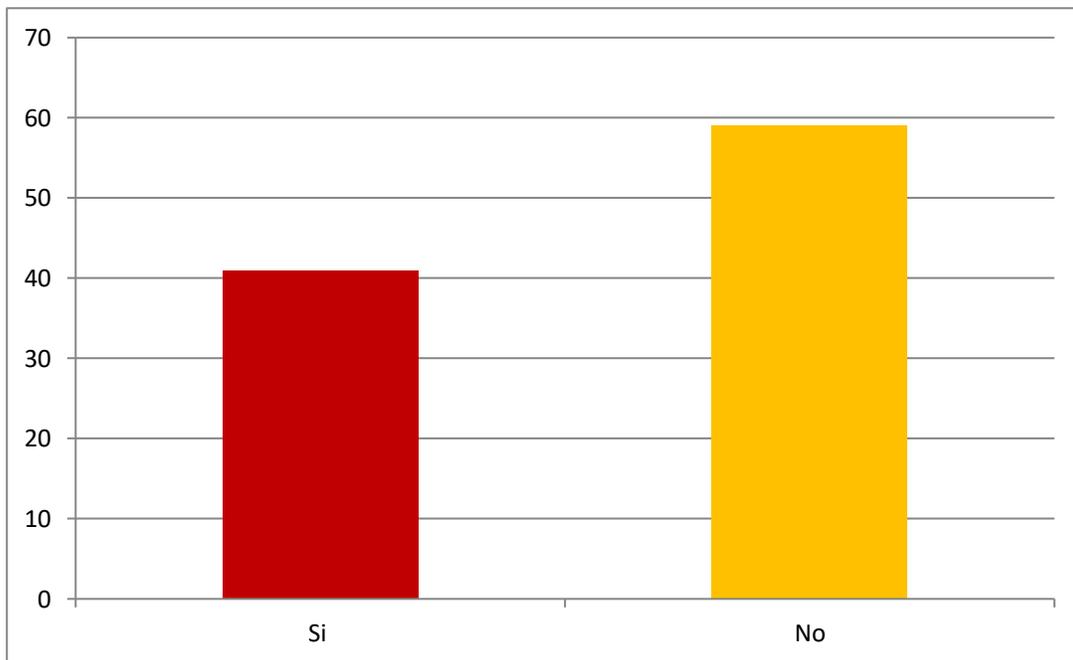
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	36	41
No	51	59
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

Ha si algunos de los consultados ha sido tomado en cuenta en el proceso de selección interna, el 59% respondió que no, mientras que el 41% contestó que sí.

Gráfico No. 20. Ha sido usted considerado en el algún proceso de selección interna



Fuente: Cuadro No. 20

Cuadro No. 21. Considera oportuna las acciones que se toman después de recibir la capacitación

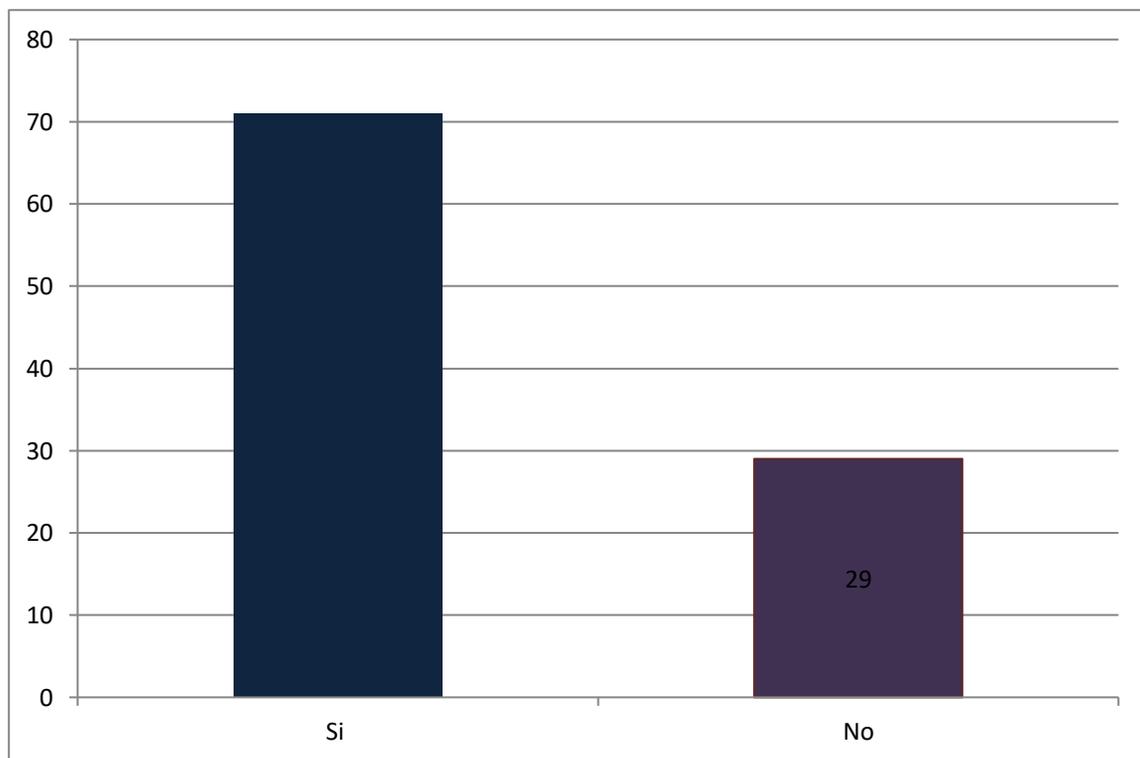
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	62	71
No	25	29
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados del Instituto Nacional de la Vivienda

Análisis

Referente a si considera oportuna las acciones que se toman después de recibir la capacitación, el 71% respondió que sí, mientras que el 29% contestó que no.

Gráfico No. 21. Considera oportuna las acciones que se toman después de recibir la capacitación



Fuente: Cuadro No. 21

CAPÍTULO II

EL EMPLEADO FRENTE AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL: EL RESCATE DEL SENTIDO HUMANO

2.1. La capacitación permanente: oportunidad de aprendizaje durante la vida.

La continua y rápida sucesión de cambios en la configuración del trabajo y en el contenido de las ocupaciones ha rebasado la respuesta tradicional de la formación profesional sustentada en cursos con un inicio y un fin determinado y certificaciones con validez permanente. Asimismo, la disponibilidad excesiva de información facultada por las TIC, ha trasladado el acento del qué y cómo enseñar, al qué y cómo aprender.

Es así que habilitar oportunidades para aprender a lo largo de la vida se constituye en una demanda insoslayable tanto para el sistema educativo como para el universo de la formación, la capacitación profesional y el apoyo al empleo. (Irigoin, 2002)

La Recomendación 195 de la OIT del año 1994 incorpora el aprendizaje permanente a los desafíos del desarrollo de los recursos humanos y reconoce a la educación y la formación como un derecho para todos los seres humanos: "la consecución del aprendizaje permanente debería basarse en un compromiso explícito por parte de los gobiernos, de invertir y crear las condiciones necesarias para mejorar la educación y la formación en todos los niveles; por parte de las empresas, de formar a sus trabajadores, y, por parte de las personas, de desarrollar sus competencias y trayectorias profesionales" (O.I.T. Art. 4 b.)

Hoy las instituciones de formación profesional encuentran en el aprendizaje permanente un nuevo paradigma para su trabajo que está impulsado un nuevo ciclo de transformaciones. En efecto, antes se podía medir el accionar formativo por el número de cursos abiertos y de cupos ofrecidos para participantes que, con pocas excepciones, no retornaban jamás. Ahora se debe abrir la puerta para opciones de reingreso, actualización, perfeccionamiento, articulación con la educación formal y reconocimiento de las certificaciones en el mercado de trabajo. Y todas ellas deben apuntar a la alta calidad tanto para aportar al incremento de la competitividad en un mundo de productos y tecnologías cambiantes, rápida obsolescencia de los conocimientos y valorización de los aprendizajes logrados en los diversos ámbitos de actuación de las personas como para servir de instrumentos para mejorar las condiciones sociales y económicas generales, prevenir y luchar contra la exclusión social y la discriminación.

Los desafíos que el aprendizaje permanente plantea ahora refieren al establecimiento de mecanismos de articulación (abiertos y flexibles) entre la capacitación, la formación profesional y técnica, la educación técnica y los programas de educación superior así como con la creación y disponibilidad de diversos regímenes de programas (dedicación completa, parcial, enseñanza a distancia), permisos y facilidades para la formación de personas que trabajan. Para responder a estos desafíos, se necesita igualmente de formación permanente para el personal orientador, docente y administrativo para que pueda desarrollar los materiales y estrategias didácticas acordes a las nuevas modalidades educativas y a las posibilidades que brinda el aprendizaje a lo largo de la vida. (Irigoin, 2002)

La formación permanente es entendida como un modo de vida de cada profesión u oficio, implica un estilo de estar en el trabajo, una actitud abierta de

preparación constante para dar respuestas comprometidas y actualizadas a los hechos de la vida profesional y personal. (Huberman, 2009).

Vista de este modo, la formación continua es parte de la educación permanente, dentro de este se ve la necesidad de reconocer que cualquier individuo sea cual sea su edad, es un ser inacabado, y por lo tanto, está sujeto a aprendizajes, o sea, a una formación continua, y esto de la mano de las instancias capacitadoras de la pauta para garantizar no solo la eficacia en colectivo, sino que conduce a los logros individuales, permitiendo que cada persona desarrolle sus potenciales en todos los niveles de la vida social y en cada etapa de su vida.

Considerar a la capacitación como un proceso educativo continuo, permite ver los grandes beneficios que ésta aporta, no sólo a nivel profesional, es cierto que en primera instancia se considera a la capacitación como aquella que va a proporcionar aprendizajes técnicos de un área laboral específica, sin embargo, con el transcurso del tiempo y con su implementación en los centros de trabajo, se vuelve indispensable tomar en cuenta al trabajador, no sólo como parte indispensable en la realización de procedimientos, es preciso enfocarse también en su formación como persona, las instituciones se dan cuenta que los colaboradores motivados y satisfechos en su ambiente laboral muestran mayores posibilidades de realizar mejor su tarea asignada, generando con ellos crecientes ganancias a fin de ganar prestigio. (Blake, 2009)

2.2. Desarrollo Organizacional: características e implementación dentro de las instituciones.

El desarrollo de las Organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de

Desarrollo Organizacional o Desarrollo de la Organización (esta última es, además, la expresión inicial – “Organization Development” – en su origen) comúnmente conocida por la sigla D.O.

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, partiendo del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de “adiestramiento de sensibilidad”, dinámica de grupo o “T-Groups” no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

El Desarrollo Organizacional hace hincapié en el aprendizaje vital experiencial, esto en el sentido de que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos a los que se enfrentaría en el trabajo, para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas. (Guizar, 2004).

2.3. La Nueva cultura organizacional centrada en el ciudadano como factor esencial en el trabajo.

Al hablar de la Nueva Cultura Laboral hoy en día se denomina Cultura Organizacional centrada en el Ciudadano, permite no solo continuar con esta temática en cuanto al aspecto humano, sino que también nos permite resaltar la importancia de la misma dentro de las empresas e instituciones, aun cuando tenemos presente que el hecho de que sean temáticas de moda no implica que sean nuevas, sin embargo, el problema radica justamente en que en ocasiones

para algunas instituciones son únicamente parte de un discurso en donde no se tiene alguna trascendencia o implicación de esta tan afamada Cultura Laboral, es por esto, que se debe considerar pertinente hacer mención de la misma, pues, es necesario retomarla para dar el sentido que se pretende, voltear la mirada a quien sin pretender darle un papel de víctima, más de una vez, han sido objeto de un sistema en donde el sentido humano queda relegado a un segundo plano. (Keith, 2001)

Según Charles Handy (2007), pueden distinguirse cuatro tipos de culturas organizacionales en dependencia del énfasis que se conceda a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. La cultura del poder se caracteriza por estar dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave en las organizaciones.

La cultura basada en el rol se identifica frecuentemente con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto en la organización. La cultura por tareas se soporta fundamentalmente en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, se basa en los individuos que integran la organización.

La notable diferencia existente entre las diversas filosofías organizacionales es lo que produce que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva, además de permitir un alto grado de entendimiento e interrelación entre sus miembros.

El mantenimiento o refuerzo de una cultura organizacional puede comprenderse mejor conociendo:

- Lo que los directivos consideran que es importante (lo que miden y controlan).
- La forma en que la máxima dirección reacciona ante las crisis y momentos difíciles.
- Los tipos de roles que proveen los directivos.
- Los criterios para distribuir premios o status.
- Los criterios para la promoción, el ingreso o el despido de personas.
- Para el cambio de una cultura son fundamentales:

Los métodos de medición y control.

- Los estilos que se emplean en momentos complejos.
- Los roles que se utilizan en los procesos de captación y orientación.
- Los criterios para asignar estímulos y recompensar a lo positivo.
- Los criterios para realizar promociones, despidos y la contratación de nuevos miembros.

La cultura organizacional tiene una importancia indiscutible en la conformación de una estrategia. Por ejemplo, si la organización se encuentra en un ambiente muy dinámico y de gran competencia, se necesita una cultura que apoye la flexibilidad y la coordinación de esfuerzos. Cuando la cultura se corresponde con la estrategia puede decirse que ella se encuentra en su mejor condición. Para una vida duradera, es determinante que la cultura se corresponda con la estrategia.

La cultura se identifica con los sistemas dinámicos de la organización, porque los valores pueden modificarse como resultado del aprendizaje continuo de los individuos; además, se concede gran importancia a los

procesos de sensibilización al cambio como elemento puntual de la cultura organizacional.

Cuando se desean desarrollar procesos de gestión orientados al conocimiento es necesario conocer aquellos elementos claves que componen la cultura de una organización, que tienen un impacto directo en el éxito de estos procesos gerenciales, se hace referencia entonces a: estructuras organizativas, estilos de dirección, productividad, ética tecnológica, sistema de información, métodos, y distribución de autoridad, organización del trabajo, sistema de control, sistema de comunicación, técnicas de dirección, lenguaje, actitudes y conductas. Sólo con el dominio, la comprensión, el estudio de la cultura organizacional, se logrará adaptarse al medio ambiente e integrar los procesos organizacionales internos.

La gerencia de los recursos humanos se ocupa de que el personal que labora en la empresa adquiera un estilo particular y propio y de que lo ponga en práctica, de crear y desarrollar sus ideas. Ella debe escoger un representante o líder en cada área de trabajo que motive e induzca al personal a seguir la filosofía de la organización, a sentir que las metas, objetivos y creencias de la organización también son suyos, además de desarrollar el sentido de compromiso y la identificación con su área de trabajo.

La notable diferencia existente entre las diversas filosofías organizacionales es lo que hace que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva, esto posibilita un alto grado de entendimiento e interrelación entre sus miembros.

La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos. Tiene la particularidad de manifestarse por medio de conductas significativas

de los miembros de una organización, las cuáles facilitan el comportamiento en ella y, se identifican mediante un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

La cultura presenta varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta los cuales los comportamientos difieren unos de otros y son aceptables, segundo; transmite un sentido de identidad a sus miembros, tercero; facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo y cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. (Robbins S. 2001)

Objetivos de la Nueva Cultura Organizacional

Se debe tener presente para alcanzar estos objetivos, que los factores de la producción, representen su relación en principios básicos de equidad, algunos de estos principios son:

- La buena fe o lealtad entre las partes, todos los sectores sociales deben estar convencidos y comprometidos.
- La determinación de generar una “cultura nacional de productividad y calidad”, que coadyuve a la preservación y fomento de las fuentes de empleo.

Es importante mencionar que lo básico en producción y vinculación con la “Nueva Cultura Laboral”, radica en la actitud, pues, aún con capacidades, conocimientos y calificaciones, si el comportamiento no se identifica con el objetivo, los resultados serán desfavorables. Estos principios están enfocados hacia la conducta de los patrones, sindicatos y trabajadores, con el propósito de transmitir la necesidad de adoptar una nueva cultura laboral que permita ser la guía de cada área.

En el papel trascendental de la Capacitación en la Cultura Laboral, se manifiesta en cuanto a que las diversas transformaciones competitivas han dado como resultado de manera muy general, la falta de capacitación en los empleados, se ve reflejado en el hecho de que la estabilidad laboral depende a veces de su nivel de capacitación (calificado, semicalificado, no calificado), es entonces que surge la necesidad de incrementar los niveles de capacitación; por lo cual esta se convierte en un elemento clave, para obtener o bien mantener un puesto de trabajo. (Rodríguez, 2003)

2.4. La Fidelización del Empleado ante la empresa

En un entorno tan competitivo y globalizado en que nos desenvolvemos hoy, el capital humano dentro de las organizaciones puede representar una ventaja competitiva. Por eso es de vital importancia que la organización o directivos gestionen la conservación o Fidelización del personal que aporta valor dentro de la Organización. Para ello, es imprescindible identificar los mejores empleados. Esto significa identificar quienes tienen mayores posibilidades de crecimiento en la empresa, aportando sus conocimientos proactivamente, tanto a los procesos como al resto del recurso humano.

El salario no es hoy un agente motivador, si el empleado es bueno, puede conseguir otro empleo que le proporcione mayores beneficios. En cambio puede ser un agente desmotivador, es decir alguien que se le proporcione un aumento salarial podría llegar a enterarse que alguien con igual o menores responsabilidades ganas más dinero que él, puede desmotivarse. Debido a esto es importante e imprescindible utilizar motivaciones emocionales para gestionar el compromiso y fidelización del empleado.

El Salario emocional es todo aquello que hace que un colaborador se sienta pagado por un esfuerzo y que no sea dinero. El salario emocional, por

tanto, es dar a sus empleados una vida óptima, en donde las dinámicas laborales se combinen perfectamente con su tiempo libre así como las relaciones familiares y sociales. Es importante que la empresa sea consciente de lo que implica individualmente para cada empleado su lugar de trabajo; hacerlo sentir cómodo y confiado de aportar nuevas ideas para mejorar sus procesos. La motivación no debe basarse en una estrategia generalizada, los directivos deben identificar individualmente las cosas que motivan a sus colaboradores y gestionarlas para comprometerlos con la organización. (www.eoi.es 2013)

Pasos que debe dar la institución para retener su personal:

Ofrecerles espacio para crecer: En ocasiones, no resulta fácil ofrecer esta posibilidad más si la empresa es pequeña. Sin embargo, es importante tomar en cuenta esta recomendación, ya que muchos empleados al no crecer se sienten frustrados y deciden buscar nuevos horizontes en otras empresas.

Brindar nuevas herramientas a sus empleados: Es importante que el gerente apoye, en todo momento, a sus colaboradores para que ellos puedan ampliar sus destrezas. Una forma, es fomentar y respaldar la participación del personal en cursos y eventos para la ampliación y diversificación de los conocimientos de nuevas prácticas o técnicas. Este tipo de incentivo estimula la creatividad, mejora la calidad del servicio y profesionaliza al personal, aumentando de esta manera cualitativamente lo que ofrece el centro.

Mantener una buena comunicación: Es necesario que el gerente o supervisor mantenga una comunicación diaria y fluida con su personal con el fin de conocer aspectos relacionados con su productividad y estado emocional. Unido a ello, este canal de comunicación será muy útil para conocer que sienten, opinan, comentan los clientes que son atendidos por ellos.

Expresar reconocimiento: No sólo se trata de recompensar económicamente al trabajador sino también ofrecerle otros tipos de recompensa que hasta, en ocasiones, pueden salir gratis como felicitarlo por la realización de un buen trabajo. Esto motiva y refuerza el comportamiento de los empleados. En cuanto a los aumentos de salarios, estos deben quedar claramente definidos y sobre qué bases se efectúan.

Ser flexibles: El administrador que es abusivo, que acosa a sus trabajadores, es insensible e inflexible con las horas de trabajo lo más probable es que tenga una alta rotación. Es necesario que los gerentes mantengan un equilibrio entre obtener los resultados organizacionales como brindarle un trato humano de sus empleados. Hay que lograr un equilibrio entre la vida personal y laboral porque todos los empleados tienen sus propias necesidades.

Todo administrador debe recordar, además, que cuando un colaborador renuncia, la organización no sólo pierde a un empleado capacitado que conocía bien su trabajo sino también pierde competitividad lo cual resta sus oportunidades de avanzar y crecer. (<http://www.esteticalink.com>, 2010)

2.5. Desempeño laboral

En la actualidad las organizaciones viven constantes cambios que les permiten a estas mantener un nivel de exigencia mayor en referencia al desempeño y la calidad del servicio que estas presten, es por ello que la investigación sobre estas dos variables antes mencionadas, constituye una forma de predecir el éxito general de la organización. Si bien es cierto, una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicas, que actúan en conjunto para lograr alcanzar un propósito determinado que va de la mano con la alta gerencia. Toda empresa tiene un objetivo o una meta trazada una estructura y una población de personas que se involucran en los procesos.

Según Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto, Ghiselli (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

Se hace evidente que las organizaciones, tanto a nivel público como privado estén basados en la burocracia, la cual representa una estructura jerárquica piramidal o conocida también como cadena de mando, con actividades y objetivos determinados, especificaciones de las tareas, además de reglamentos bien definidos. Sin embargo, hay que mencionar que este método de administración, existente desde hace muchos años se ha traducido en lentitud de las actividades debido a la repetitividad de las misma que lo permite verlo como muy monótono y muchas veces produce ineficiencia en los procesos e influye en el resultado las cuales las hace que no se cumplan a cabalidad.

En consecuencia, un manejo inadecuado de algunos de los procesos que se lleven a cabo dentro de las funciones que desempeñen cada uno de los trabajadores, podría afectar la buena prestación del servicio en la organización, y esto tendría un impacto en la calidad del servicio que se ofrece al usuario, afectando la productividad de la institución.

CAPÍTULO III

LA SATISFACCIÓN LABORAL

3.1. Antecedentes Internacionales sobre Satisfacción Laboral

Desde el inicio de la humanidad, el hombre se ha preocupado por satisfacer sus necesidades para poder sobrevivir en su entorno, así comienzan a organizarse para obtener los mayores beneficios del medio ambiente. Desde estos inicios ha existido la dirección, es decir, personas que dirigen a otras para realizar un trabajo ordenado. A medida que ha pasado el tiempo se han ido perfeccionando las formas de trabajo en busca de obtener los mejores resultados.

Durante la época de la revolución industrial las personas eran comparadas con máquinas de trabajo, lo cual trajo como consecuencias diversas protestas y expresiones por la búsqueda de un trato más humano en el trabajo. Frederick Taylor considerado padre de la Administración Científica se basaba en la producción y no en la calidad humana; sin embargo, es en ese momento cuando sus seguidores, los esposos Frank y Lillian Gilbreth, iniciaron estudios de tiempo y movimiento, tratando de buscar más eficiencia en el trabajo acorde a la comodidad del empleado.

Pero se puede decir que fue Elton Mayo, considerado padre de la Relaciones Humanas, quien después de realizar los estudios de Hawthorne en la fábrica Western Electric. Co. Illinois, determinó que el ambiente y las relaciones entre los empleados influían en el rendimiento del trabajo y satisfacción de los empleados.

García (2010), plantea que “En 1935, Hoppock realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha; lo que modificó sustancialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. De este modo, el análisis de esta variable se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador.” Son muchos los estudios que se han realizado sobre la satisfacción laboral vista como una variable que influye directamente en el desarrollo de una organización y una estrategia de calidad, ya que es necesario combinar las nuevas herramientas tecnológicas y el factor humano para lograr la eficacia y eficiencia en una organización.

Navarro (2008), en su Tesis Doctoral “Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana”, llegó a las siguientes conclusiones: Los profesionales empleados en las áreas de investigación se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan y disfrutan del mismo. Consideran que los factores que ofrecen mayor satisfacción son la naturaleza y el contenido del trabajo, el reconocimiento y el reto cotidiano. Señalaron como factores que producen insatisfacción el contexto del trabajo y la supervisión, es decir factores extrínsecos.

3.2. Antecedentes Nacionales sobre Satisfacción Laboral

En República Dominicana se han realizado estudios de investigación los cuales llegan a la conclusión de que la satisfacción laboral es un estado que se compone por múltiples aspectos que se interrelacionan y dan como resultado el bienestar del individuo como empleado y como un ser social.

Dentro de los estudios realizados se pueden citar:

Grullon & Álvarez (2014), estudiaron la Satisfacción Laboral en los Empleados Directos de la Empresa APC GRUPO M, periodo enero-mayo, 2013. Este estudio tiene como objetivo principal Determinar el nivel de satisfacción laboral en los empleados directos de la Empresa APC Grupo M., aplicando una encuesta a una muestra de 165 empleados y entrevistas a los supervisores, así como fichas de observación, con lo cual determinaron que la satisfacción de los empleados directos es baja, ya que los mismos se sienten poco satisfechos con las condiciones preventivas que le garanticen seguridad en el área de trabajo, así como con los beneficios que le proporciona la empresa, ya que no son proporcionales con los trabajos que realizan, de igual modo la satisfacción es baja con los programas de capacitación, solo se sienten muy satisfechos con la forma en que la empresa los reconoce cuando hacen su trabajo bien hecho, así como con el trato que reciben de los supervisores y la retroalimentación que existe entre ellos.

Chávez (2014), estudió la Satisfacción Laboral y Factores Organizacionales, en una Institución del Estado. Su objetivo principal fue determinar la relación entre la satisfacción laboral y los factores organizacionales: extrínseco e intrínseco. Se utilizó un cuestionario aplicado a una muestra elegida con el método no probabilístico para un total de 20 empleados. Donde determinaron que en la institución existe un nivel medio de satisfacción laboral en los factores extrínseco por encima del nivel medio o promedio con respecto a estos factores, siendo el nivel de insatisfacción muy mínimo. Mientras que en los factores intrínsecos existe un nivel de satisfacción por encima del promedio, pero menos que en los factores extrínsecos.

Bastardo & Contreras (2009), estudiaron el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Empresa Farco Santo Domingo, las cuales concluyeron que a pesar de que la empresa ofrece a sus empleados un

ambiente adecuado para laborar, se cultivan buenas relaciones humanas, hay una buena comunicación efectiva y existe una identificación e integración con la empresa, es necesario impartir programas de capacitación de los recursos humanos en relación al liderazgo y mantener un levantamiento continuo de las necesidades de los mismos y mejora en los reconocimientos y sistema de compensación.

Estrella (2007), investigó sobre la Satisfacción Laboral de los Empleados de la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana, Correlación con los Factores de la Satisfacción Laboral, año 2006. Es una investigación descriptiva correlacional, se utilizó una muestra de 35 empleados divididos en tres extractos: directivos principales, directivos medios y empleados. Donde concluyeron que el factor retribución no es el más influyente en la satisfacción laboral, siendo el más influyente el factor trato al empleado y el que menos influye es el factor promoción.

3.3. Definición de Términos

3.3.1. Satisfacción Laboral

Es la percepción que tienen los empleados en relación a su trabajo, sueldo, supervisión, reconocimiento y oportunidades, relacionados con otros factores como la edad, salud, posición social, recreación, relaciones familiares y demás actividades de la organización donde se desarrolla.

La página web Eumet.net cita a Blum y Naylor, quienes definen la satisfacción laboral como el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.

Pardo y Luna (2007: 25), “definen la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero, resultante de la evaluación de la experiencia laboral propia”.

3.3.2. Relación Interpersonal

En Eumet.net, Bisquerra (2003), define que una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Así mismo se cita a Fernández (2003: 15), quien sostiene que “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.”

Las relaciones interpersonales influyen directamente en el rendimiento de los empleados, ya que las mismas integran lo que es la armonía del ambiente, el nivel de empatía, agrado y buenas relaciones que exista en los empleados, lo cual incide en el rendimiento y por ende en la satisfacción de los empleados

3.3.3. Beneficios Marginales

Son beneficios que recibe el empleado de una organización al margen de su salario.

Morales y Vellolandia (2000), definen los beneficios marginales como el resultado más efectivo para atraer y retener personal y hacer al empleado consciente de los costos en que incurre la empresa.

Valera (2006), considera los beneficios marginales como prestaciones no incluidas en otros grupos de beneficios otorgados al trabajador, como son: los descansos obligatorios, los periodos para tomar alimentos, el tiempo de

adaptación al puesto, tiempo de capacitación y adiestramiento y otros que los contratos colectivos individuales obligan al patrón.

Chiavenato (2003), define beneficios marginales como ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados, como pagos adicionales de los salarios.

3.3.4. Estabilidad

Es la condición que permite que un comportamiento o elemento permanezca con las mismas características en el tiempo. En el ambiente laboral, la estabilidad hace referencia a la seguridad que una organización les ofrece a sus empleados en base a su permanencia en la institución y sus derechos en la misma.

3.3.5. Sentido de Pertenencia

La página web Definición se refiere a este concepto como “la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante de un grupo. El sujeto, de este modo, se siente identificado con el resto de los integrantes, a quienes entiende como pares.

En el ámbito organizacional, este concepto se entiende como el compromiso que asume el colaborador con la organización, lo cual lo lleva a sentirse parte de la misma, provocando un sentido de pertenencia hacia la organización.

3.3.6. Capacitación

Byars y Rue (1995), definen que la capacitación es “un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de las organizaciones”.

Para Reyes (2006), citado por Rodríguez (2007), la capacitación consiste en preparar a un empleado con todos los requerimientos que tiene un puesto para que lo pueda desempeñar con eficiencia.

3.4 Teorías que sustentan la investigación

Como toda variable o elemento indispensable en los procesos de trabajo, la satisfacción laboral se ha investigado tratando de mejorar la misma y explicar cuáles componentes ayudarían a aumentarla y disminuirla; se han realizado un sin número de estudios de los cuales se han obtenido teorías que están muy relacionadas con la motivación, la cual tiene que ver con el estado de ánimo de la persona y factores intrínsecos o extrínsecos que van a determinar la mismas.

La satisfacción de los empleados en el trabajo y la motivación, pueden ser reflejadas en la productividad y las relaciones de trabajo. A continuación, se presentan las teorías que han buscado una explicación o base de la satisfacción de los empleados en su lugar de trabajo.

3.4.1. Teoría de los Factores de Herzberg

Esta teoría surge producto de una investigación sobre satisfacción e insatisfacción en trabajo de ingenieros y contables, en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos. Entrevistaron a 200 personas individuales, lo cual produjo una serie de factores que causa la satisfacción o insatisfacción de los empleados. (<http://www.psicologia-online.com/pir/modelo-teorico-basado-en-la-satisfaccion.html>)

Herzberg (1959), citado por Robbins et al. (2013), dijo que los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es insatisfacción, como se creía en la forma tradicional. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio. Los

factores que llevan a la satisfacción con el puesto se les separa y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto.

Los factores satisfactorios son el reconocimiento, la promoción, la responsabilidad, es decir, aspectos relacionados directamente con las condiciones del puesto. Los factores que producen insatisfacción son las normas de trabajo, la supervisión y el trabajo, es decir, aspectos relacionados con la organización.

Esta teoría fue planteada por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), quienes consideraron la existencia de dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Lo extrínseco se refiere a las condiciones de trabajo, como el sueldo, las normas de la empresa y la seguridad del trabajo. Lo intrínseco se refiere a las características propias del puesto, como son las funciones, la responsabilidad y el logro. Los factores extrínsecos o higiénicos solo tienden a prevenir la insatisfacción, pero tienen capacidad de producir satisfacción, lo cual si depende de los intrínsecos o motivadores.

Se considera que ambos factores pueden generar satisfacción, todo va a depender de la aplicación de los mismos en las empresas y de su continuo seguimiento. También estos factores van a influir en las diferencias individuales del personal, por lo cual la satisfacción o insatisfacción estará sujeta a las expectativas de los mismos.

3.4.2. Teoría de las Necesidades de Mc Clelland

Pardo & Luna (2007), describen que la teoría de McClelland está integrada por tres ejes fundamentales: Necesidad de Poder, Necesidad de Afiliación y Necesidad de Logro.

Necesidad de Logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

Necesidad de Poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de “jefe”, tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

Necesidad de Afiliación. Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

Características de las personas con necesidades de logro

- Prefieren trabajos con responsabilidad en la solución de problemas, iniciativa, control de su desempeño.
- Asumen riesgos calculados, metas moderadas y dificultad mediana.
- Necesitan retroalimentación continua.

3.4.3. Teoría de la Equidad (Adams)

Adams (1965), considera que los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir, existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no. Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que los empleados se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conductas tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc. Aquellos que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas.

3.4.4. Modelo de Locke

Pardo y Luna (2007) citan a Locke, quien plantea que los objetivos o metas que el sujeto persigue con la realización de la tarea son los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución.

Un valor es una preferencia o prioridad, interés, gusto o disgusto de un sujeto sobre un objeto, evento o situación. Las necesidades tienen sus orígenes en una base innata, los valores son aprendidos o adquiridos. Las necesidades mueven al hombre hacia los requisitos de una determinada acción, los valores determinan las elecciones o decisiones.

Rand dice que los valores tienen dos atributos: Contenido, que es lo que se quiere o valora; Intensidad, lo más querido o valorado.

Locke señala que cada respuesta emocional implica una discrepancia o relación entre lo que el individuo desea y la percepción de lo que obtiene, y la importancia que representa para él lo deseado.

3.5. Generalidades de la administración del personal como sistema

Desde los inicios de la humanidad, el hombre como ser social se relaciona con otros para el logro de objetivos comunes y para su propio desarrollo. La administración surge en el hombre con el propósito de organizar,

dividir y coordinar actividades relacionadas a la supervivencia, tales como la pesca, la caza, la recolección de frutos y la protección de las propiedades.

La Administración como ciencia surge entre finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, como consecuencia de la Revolución Científico-Técnica y la aparición de la Máquina de Vapor. Poco a poco se ha avanzado en la administración del personal, llegando a la Gestión de Recursos Humanos y hoy en día hablamos de Gestión de Recursos Humanos Basados en Competencias, apegado a algunas teorías antiguas como por ejemplo la dimensión central del hombre como un ser que trabaja.

Las organizaciones están formadas por personas que se agrupan para lograr objetivos comunes con la colaboración de todos, ya que de manera individual sería imposible alcanzarlos. A medida que se van cumpliendo los objetivos, las organizaciones tienen éxito y crecen, esto lleva, además, al crecimiento del número de personas en la empresa. Este crecimiento puede provocar que los objetivos comunes se divaguen y se interpongan los objetivos individuales de cada persona. Para evitar esta situación, se debe crear un equilibrio organizacional, el cual va a depender de lo que ofrece la organización a sus empleados (as) y de lo que cada uno da a la organización y su compromiso con la misma.

El Sistema de Administración constituye la forma de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible con los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos, con la combinación de los recursos materiales, financieros, humanos, de mercadeo y administrativos, cada uno manejado por un área especializada de la administración.

En esta ocasión nos enfocaremos a la Administración de los Recursos Humanos (ARH), el cual se puede apreciar como un sistema dividido en varios

subsistemas interdependientes como son: la Integración, la Organización, la Retención, el de Desarrollo y la Auditoría de Recursos Humanos.

Subsistema de Integración

Este Subsistema tiene por objetivo la integración de personas a la organización, realizando actividades como la investigación del mercado, el reclutamiento y la selección de personal. Busca la inserción del talento humano necesario para el buen funcionamiento de la organización y el cumplimiento de sus objetivos; para esto es necesario conocer cómo es el ambiente de la organización para de ese modo poder introducir al sistema a las personas idóneas.

Planeación de Personal

Chiavenato (2007), explica que la planeación del personal "es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos para la realización de la actividad organizacional futura".

Chiavenato (2007), indica que las bases para la planeación son conocer la misión de la organización, los objetivos organizacionales, requisitos de los recursos humanos y programas de recursos humanos.

Reclutamiento de Personal

Este proceso va a depender del tipo de organización, en unas organizaciones el reclutamiento va a depender de la decisión que tome el área donde surgió la vacante, quien emite la requisición de personal, es decir, el documento donde especifica el puesto y el grado de complejidad.

Al momento de reclutar personal, se realiza a través del mercado de recursos humanos utilizando diferentes técnicas para la misma. El mercado de recursos humanos es un conjunto de candidatos que pueden estar empleados o desempleados, pero que los mismos pueden cumplir con lo exigido en la requisición de personal.

Los medios de reclutamiento son el externo y el interno. El externo se refiere a candidatos empleados o desempleados que se encuentran fuera de la organización. El interno se refiere a candidatos potenciales empleados en la misma organización.

Selección de Personal

En la selección de personal se realiza una comparación entre las exigencias del puesto y las características que posee el candidato. En este proceso, lo primero es obtener información del puesto por medio del análisis de puesto y la requisición de personal, luego se obtiene información de los candidatos utilizando herramientas como la entrevista, la aplicación de pruebas especiales, test psicológicos, pruebas de personalidad, entre otras.

El candidato es seleccionado cuando sus características están acorde a las exigencias del puesto y la decisión es tomada por el área solicitante.

Subsistema de Organización de Recursos Humanos

Este subsistema incluye la integración del nuevo personal a la organización por medio de la socialización. También trabaja los aspectos del diseño del puesto y la evaluación del desempeño. Luego de que el candidato es seleccionado el próximo paso es integrarlo a la organización, que se socialice con el área y su puesto y evaluar su desempeño.

Socialización

Este proceso busca que el nuevo empleado conozca la organización a través de diferentes actividades, se realiza un proceso de inducción donde el candidato conoce aspectos como la cultura y filosofía de la organización, cómo debe comportarse, su horario de trabajo, entre otros aspectos. La esencia de este proceso es crear un ambiente de trabajo receptivo y favorable, tanto para el nuevo empleado como para sus compañeros.

Diseño de Puesto

Chiavenato (2007), define el puesto como "un conjunto de funciones (tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama."

Diseñar un puesto implica, según (Chiavenato 2007), cuatro condiciones fundamentales:

1. El contenido del puesto (tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar)
2. Cómo debe desempeñar ese grupo de tarea u obligaciones (métodos y procedimiento de trabajo).
3. A quién le debe reportar el ocupante del puesto, es decir, relación con su jefatura,
4. A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto, es decir, relación con sus subordinados.

Chiavenato (2007), define el Diseño de Puesto como "la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante.

Descripción y Análisis de Puesto

La descripción de puesto es un proceso donde se enumeran las tareas o responsabilidades que conforman un puesto y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en el organigrama.

Luego de hacer una descripción de puesto, sigue el análisis de puesto donde se especifica cuál es la preparación y características y habilidades que debe poseer el ocupante del puesto para poder realizar las tareas del mismo. Mientras la descripción de puesto es un resumen de las tareas que realiza el ocupante, el análisis especifica los requisitos físicos e intelectuales para realizar dichas tareas. Comúnmente el análisis se concentra en cuatro requisitos:

1. Requisitos intelectuales,
2. Requisitos físicos,
3. Responsabilidades que adquiere
4. Condiciones de trabajo

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño implica una apreciación sobre una persona en un determinado puesto de trabajo, acompañado de otros factores como las relaciones interpersonales de las personas. Chiavenato (2007), define la evaluación del desempeño como una apreciación sistemática de cómo cada persona de desempeña en un puesto y de su potencia de desarrollo futuro.

Las evaluaciones tienen como propósito estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, por ende es un concepto dinámico, ya que los empleados son evaluados de manera continua, formalmente o informalmente. Puede ser responsabilidad del supervisor directo, del empleado o de una comisión evaluadora.

Dentro de los principales métodos de evaluación podemos citar:

1. Escalas Gráficas,
2. Elección Forzosa,
3. Investigación de Campo,
4. Comparación de Pares,
5. Frases Descriptivas,
6. Método Mixto.

La evaluación del desempeño tiene como propósito:

1. Control y evaluación de los procesos de selección, incorporación, capacitación y entrenamiento de personal,
2. Un medio de comunicación diferente,
3. Una oportunidad de identificar puntos débiles y fuertes de la organización,
4. Distribución equitativa de los estímulos salariales,
5. Identificar oportunidades de mejora, el potencial de la gente, la necesidad de tomar acciones correctivas,
6. Estimular a los empleados para asumir nuevos desafíos,
7. Reconocer causas que afectan el desempeño de la gente,
8. Referencia importante para la planificación de la carrera profesional,
9. Detectar necesidades de nuevos programas de capacitación
10. Efectuar rotaciones de puestos para permitir un mejor aprovechamiento de los puntos fuertes de la gente.

Subsistema de Retención de los Recursos Humanos

Luego que las organizaciones obtienen un personal adecuado, el resto es mantenerlo, lo cual implica una serie de cuidados especiales, dentro de los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones

sociales y de higiene y seguridad en el trabajo; estos ayudan a mantener al personal satisfechos y motivados y permanecer en la organización.

Las organizaciones cuentan con sistemas de premiaciones y sanciones, con el propósito de reforzar y eliminar conductas. El sistema de premiación incluye las prestaciones, salarios sobresalientes, flexibilidad, las oportunidades de promociones a puestos laterales, oportunidad de crecimiento y desarrollo, así como la garantía del puesto de trabajo. El sistema de sanciones implica medidas disciplinarias orientar la conducta de las personas para que no se desvíen de los objetivos y cumplan con las exigencias de la organización.

Remuneración (Administración de Sueldos y Salarios)

La Remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Es una relación de intercambio entre la persona y la organización. Para Chiavenato (2007), la remuneración económica puede ser directa o indirecta, es directa cuando al empleado se le paga por medio de salarios, bonos, premios o comisiones.

El salario se refiere a la paga que recibe el empleado en función del puesto de ocupa, es decir, por las tareas que realiza durante un tiempo específico. De igual modo, el salario es directo o indirecto. El salario directo es el dinero que se recibe por el servicio brindado en el puesto ocupado.

La remuneración económica indirecta es el salario indirecto, aquí podemos mencionar qué son la paga de vacaciones, gratificaciones, bonos, extras por peligrosidad del trabajo, insalubridad, turnos nocturnos, anos de servicios, entre otros. También se incluyen las horas estrás, participación de utilidades, subsidio por alimentación, transporte, seguro de vida grupal y otros. La suma de ambos salarios (directo e indirecto) constituye la remuneración.

Una forma de remuneración no económica son los premios extras, es decir, el orgullo que siente el empleado de ser parte de la organización, la autoestima, el reconocimiento y la seguridad en el empleo, son ejes que afectan directamente la satisfacción del empleado y esto se deriva del sistema de remuneración.

La remuneración define la importancia que tiene una persona en la organización, de igual modo las personas buscan empleo para satisfacer sus necesidades que pueden ser básicas y de autorrealización. Desde este punto de vista la remuneración abarca una parte importante dentro de sistema de administración de recursos humanos.

Se ha explicado que la remuneración de la persona es acorde a los servicios que presta a la organización y que en esta, se refleja la importancia de la persona para la organización. Ahora bien, la forma de designar un salario a un puesto es en base a un análisis sobre las tareas, responsabilidades y análisis del puesto. Para esto se realiza la Valuación de Puesto, el cual es un proceso donde se compara el contenido de los puestos, a fin de clasificarlos por categorías lo cual nos ayudará a asignarle la remuneración de forma equitativa, justa y lógica. La valuación de los puestos es realizada por una comisión valuadora, a fin de evitar sesgos o tendencias preferenciales por las áreas de la organización.

Luego de realizada la valuación, los puestos pasan a ser clasificados y organizados en clases de puesto, lo cual ayuda a asignar un salario mayor y mínimo del grupo, la regalía, prestaciones y todo lo que incluye el sistema de remuneración. Ahora bien, para guiar todo el sistema de remuneración y para cumplir de forma lógica y justa las asignaciones remunerativas, existen las políticas de remuneración las cuales especificaran las directrices y orientación sobre la remuneración.

El contenido de una política salarial debe incluir:

1. Estructuras de Puestos y Salarios
2. Salarios de Admisión
3. Previsión de Ajustes Salariales

Planes de Prestaciones Sociales

Las prestaciones sociales son facilidades, servicios y ventajas que las organizaciones ofrecen a sus empleados, estas pueden ser las otorgadas por Ley o espontáneas, también por su naturaleza pueden ser económicas y extraeconómicas; por los objetivos de las mismas pueden ser asistenciales, recreativas o complementarias.

El objetivo principal de las prestaciones es ayudar a los empleados en tres áreas:

1. En el ejercicio del puesto, este incluye gratificaciones, seguro de vida, premios de producción y otros.
2. Fuera del puesto, pero dentro de la empresa, como el ocio, cafetería, transporte, etc.
3. Fuera de la empresa, es decir, en la comunidad, como la recreación, actividades comunitarias y otras.

Entre las prestaciones que deben ser otorgados en cumplimiento a la Ley Laboral o por acuerdos de sindicatos, podemos citar:

1. Vacaciones,
2. Aguinaldos,
3. Vivienda,

4. Prima de Antigüedad,
5. Ayuda para enfermedad,
6. Prima Vacacional,
7. Ayuda por Maternidad,
8. Horas extras,
9. Prima Dominical
10. Entre otras.

Algunas de estas prestaciones la paga la empresa y otras la Seguridad Social. Las prestaciones espontáneas son directamente otorgadas por la generosidad de la empresa:

1. Vales de despensa,
2. Fondos de Ahorro
3. Alimentos
4. Transporte
5. Préstamos
6. Asistencia médico-hospitalaria prestada mediante convenio
7. Ayuda para jubilación y otros

El principal objeto de las prestaciones sociales es ofrecer ventajas tanto a la empresa como a los empleados.

Calidad de vida en el trabajo

El hecho de retener a las personas en las organizaciones implica varios aspectos que hemos ido mencionando, todos de igual importancia. La calidad de vida en el trabajo es otro aspecto a debatir, pues las empresas deben ofrecer a sus empleados condiciones de salud y bienestar, así como un ambiente de trabajo con iluminación adecuada, condiciones atmosféricas y ruido. La seguridad laboral gira en torno a la prevención de accidentes.

La salud y la seguridad de las personas son las bases principales para mantener una fuerza de trabajo idónea dentro de las organizaciones, la higiene y la seguridad social contribuyen a que los empleados corran el menor riesgo y mantengan un estado de salud adecuado.

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del empleado, a fin de prevenir situaciones de salud que impidan la asistencia de los empleados a la organización. Un plan de higiene laboral debe incluir:

1. Un plan organizado,
2. Servicios médicos adecuados,
3. Prevención de riesgos para la salud,
4. Servicios adicionales,

Otras situaciones a controlar son las condiciones ambientales del trabajo, clasificadas en tres grupos:

1. Condiciones ambientales del trabajo: como iluminación, temperatura, ruido y otros.
2. Condiciones de tiempo: duración de la jornada laboral, horas extras, periodo de descanso, etc.
3. Condiciones sociales: organizaciones informales, relaciones, estatus y otros.

La Seguridad Laboral se refiere al conjunto de normas y medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes. Un plan de seguridad implica:

1. La seguridad en sí es una responsabilidad de línea y una función de staff debido a su especialización.
2. Los medios materiales para la prevención están determinados por las condiciones de trabajo, la ubicación de la empresa, el tipo de actividades y el tamaño de la misma.
3. La seguridad debe cubrir la empresa completa, no solo las áreas de producción.
4. Conlleva un proceso de adaptación, donde la persona se adapta al trabajo y el trabajo se adapta a la persona.
5. La seguridad laboral también trabaja los aspectos de educación y capacitación, la simulación de accidentes, inspección de los equipos periódicamente, entre otras actividades continuas.

La calidad de vida en el trabajo está adquiriendo gran importancia, pues no solo es ocuparse de la salud y el bienestar físico de los empleados, sino que además hay que preocuparse por los aspectos psicológicos, por esto las organizaciones buscan las herramientas para mantener a su personal motivado, para de esa forma la persona dará la organización lo mejor de sí en busca de los objetivos comunes.

Relaciones con las personas

A nivel interno de las organizaciones existen relaciones con los colaboradores, como son los ascensos, transferencias, jubilación y dimisiones. Se puede realizar un diseño de programa de relaciones con la persona, el cual puede incluir:

1. Comunicaciones, donde se exprese al empleado la filosofía de los recursos humanos y hacerlo partícipes de la misma, proponiendo sugerencias.
2. Cooperación, compartir las tomas de decisiones y el control de las actividades con los empleados para que estos se integren.

3. Asistencia, hay que responder a las necesidades de cada trabajador.
4. Disciplina y conflicto, definir reglas claras para lidiar con los conflictos.

Es necesario que las organizaciones tengan sus políticas claras y plasmadas para el movimiento de las personas en referencia a traslados, ascensos, transferencias, dimisión, jubilación, así como también políticas para el manejo de conflicto.

Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

Las organizaciones hacen inversiones en su personal con el propósito de que los mismos sean más eficientes, más productivos y motivados en su trabajo. Las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional son partes de este proceso.

La capacitación y el desarrollo organizacional hacen referencia a la preparación y el aprendizaje individual de los empleados, mientras que el desarrollo organizacional se refiere a cómo la organización aprende y se desarrolla.

Capacitación y Desarrollo del Personal

La capacitación hace referencia a la preparación de la persona y desarrollo de habilidades para tener un mejor desempeño en alguna área específica del saber. Algunos autores marcan una diferencia entre capacitar y educar. En un ambiente de trabajo capacitar es preparar a la persona para un mejor desempeño del puesto que ocupa, mientras que educar es preparar a la persona para que se desenvuelva dentro y fuera de la organización.

Chiavenato (2007), define tres principales objetivos de la capacitación:

1. Preparar a la persona para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarle la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

1. Insumo (entrada), como educando, recursos de la organización, conocimientos, etc.
2. Proceso u operación, como proceso de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros.
3. Producto (salida), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
4. Retroalimentación, como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

La capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

1. Detección de las necesidades de capacitación,
2. Programa de capacitación para atender las necesidades,
3. Implementación y realización del programa de capacitación,
4. Evaluación de los resultados.

Subsistema de Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño implica una apreciación sobre una persona en un determinado puesto de trabajo, acompañado de otros factores como las relaciones interpersonales de los individuos. Chiavenato (2007), define la evaluación del desempeño como una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.

Las evaluaciones tienen como propósito estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona; por ende, es un concepto dinámico, ya que los empleados son evaluados de manera continua, formal e informalmente. Puede ser responsabilidad del supervisor directo, del empleado o de una comisión evaluadora.

Dentro de los principales métodos de evaluación podemos citar:

1. Escalas Gráficas,
2. Elección Forzosa,
3. Investigación de Campo,
4. Comparación de Pares,
5. Frases Descriptivas,
6. Método Mixto.

La evaluación del desempeño tiene como propósito:

1. Control y evaluación de los procesos de selección, incorporación, capacitación y entrenamiento de personal,
2. Un medio de comunicación diferente,
3. Una oportunidad de identificar puntos débiles y fuertes de la organización,
4. Distribución equitativa de los estímulos salariales,

5. Identificar oportunidades de mejora, el potencial de la gente, la necesidad de tomar acciones correctivas,
6. Estimular a los empleados para asumir nuevos desafíos,
7. Reconocer causas que afectan el desempeño de la gente,
8. Referencia importante para la planificación de la carrera profesional,
9. Detectar necesidades de nuevos programas de capacitación,
10. Efectuar rotaciones de puestos para permitir un mejor aprovechamiento de los puntos fuertes de la gente.

Subsistema de Capacitación y Desarrollo

Las organizaciones hacen inversiones en su personal con el propósito de que los mismos sean más eficientes, más productivos y motivados en su trabajo. Las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional son parte de este proceso.

La capacitación y el desarrollo organizacional hacen referencia a la preparación y el aprendizaje individual de los empleados, mientras que el desarrollo organizacional se refiere a como la organización aprende y se desarrolla.

La capacitación hace referencia a la preparación de la persona y desarrollo de habilidades para tener un mejor desempeño en alguna área específica del saber. Algunos autores marcan una diferencia entre capacitar y educar. En un ambiente de trabajo capacitar es preparar a la persona para un mejor desempeño del puesto que ocupa, mientras que educar es preparar a la persona para que se desenvuelva dentro y fuera de la organización.

Chiavenato (2007), define tres principales objetivos de la capacitación:

1. Preparar a la persona para la realización inmediata de diversas tareas del puesto,
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas,
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarle la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

1. Insumo (entrada), como educando, recursos de la organización, conocimientos, etc.
2. Proceso u operación, como proceso de enseñanza, aprendizaje individual, programas de capacitación, entre otros.
3. Producto (salida), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
4. Retroalimentación, como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

La capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

- Detección de las necesidades de capacitación,
- Programa de capacitación para atender las necesidades,
- Implementación y realización del programa de capacitación,
- Evaluación de los resultados.

Subsistema de Sueldos, Salarios y Beneficios

La Remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Es una relación de intercambio entre la persona y la organización. (Chiavenato, 2007).

La remuneración económica puede ser directa o indirecta, es directa cuando al empleado se le paga por medio de salarios, bonos, premios o comisiones.

El salario se refiere a la paga que recibe el empleado en función del puesto de ocupa, es decir, por las tareas que realiza durante un tiempo específico. De igual modo, el salario es directo o indirecto. El salario directo es el dinero que se recibe por el servicio brindado en el puesto ocupado.

La remuneración económica indirecta es el salario indirecto, aquí podemos mencionar qué son la paga de vacaciones, gratificaciones, bonos, extras por peligrosidad del trabajo, insalubridad, turnos nocturnos, años de servicios, entre otros. También se incluyen las horas extras, participación de utilidades, subsidio por alimentación, transporte, seguro de vida grupal y otros. La suma de ambos salarios (directo e indirecto) constituye la remuneración.

Una forma de remuneración no económica son los premios extras, es decir, el orgullo que siente el empleado de ser parte de la organización, la autoestima, el reconocimiento y la seguridad en el empleo, son ejes que afectan directamente la satisfacción del empleado y esto se deriva del sistema de remuneración.

La remuneración define la importancia que tiene una persona en la organización, de igual modo, las personas buscan empleo para satisfacer sus necesidades que pueden ser básicas y de autorrealización. Desde este punto

de vista, la remuneración abarca una parte importante dentro del sistema de administración de recursos humanos.

Se ha explicado que la remuneración de la persona es acorde a los servicios que presta a la organización y que en esta, se refleja la importancia de la persona para la organización. Ahora bien, la forma de designar un salario a un puesto es en base a un análisis sobre las tareas, responsabilidades y análisis de éste. Para esto se realiza la Valuación de Puesto el cual es un proceso donde se compara el contenido de los puestos, a fin de clasificarlos por categorías, lo cual nos ayudará a asignarle la remuneración, de forma equitativa, justa y lógica. La valuación de los puestos es realizada por una comisión valuadora, a fin de evitar sesgos o tendencias preferenciales por las áreas de la organización. Luego de realizada la valuación, los puestos pasan a ser clasificado y organizados en clases de puesto, lo cual ayuda a asignar un salario mayor y mínimo del grupo, la regalía, prestaciones y todo lo que incluye el sistema de remuneración. Ahora bien, para guiar todo el sistema de remuneración y para cumplir de forma lógica y justa las asignaciones remunerativas, existen las políticas de remuneración las cuales especificarán las directrices y orientación sobre la remuneración.

El contenido de una política salarial debe incluir:

1. Estructuras de Puestos y Salarios
2. Salarios de Admisión
3. Previsión de Ajustes Salariales

Planes de Prestaciones Sociales

Las prestaciones sociales son facilidades, servicios y ventajas que las organizaciones ofrecen a sus empleados, estas pueden ser las otorgadas por Ley o espontáneas, también por su naturaleza pueden ser económicas y

extraeconómicas; por los objetivos de las mismas pueden ser asistenciales, recreativas o complementarias.

El objetivo principal de las prestaciones es ayudar a los empleados en tres áreas:

1. En el ejercicio del puesto, este incluye gratificaciones, seguro de vida, premios de producción y otros.
2. Fuera del puesto, pero dentro de la empresa, como el ocio, cafetería, transporte, etc.
3. Fuera de la empresa, es decir, en la comunidad, como la recreación, actividades comunitarias y otras.

Entre las prestaciones que deben ser otorgados en cumplimiento a la Ley Laboral o por acuerdos de sindicatos, podemos citar:

1. Vacaciones,
2. Aguinaldos,
3. Vivienda,
4. Prima de Antigüedad,
5. Ayuda por enfermedad,
6. Prima Vacacional,
7. Ayuda por Maternidad,
8. Horas extras,
9. Prima Dominical,
10. Entre otras.

Algunas de estas prestaciones las paga la empresa y otras la Seguridad Social. Las prestaciones espontáneas son directamente otorgadas por la generosidad de la empresa:

1. Vales de despensa,
2. Fondos de Ahorro,
3. Alimentos,
4. Transporte,
5. Préstamos,
6. Asistencia médica-hospitalaria prestada mediante convenio,
7. Ayuda para jubilación y otros

El principal objeto de las prestaciones sociales es ofrecer ventajas tanto a la empresa como a los empleados.

CONCLUSIONES

La capacitación y desarrollo del personal de una institución es una condición determinante para que cualquier organización cumpla con sus objetivos, pues los empleados son el recurso primordial para cualquier labor que se ejecute. Para mantener a los empleados satisfechos y motivados, hay que tomar en cuenta diversos factores, los cuales varían según las necesidades de cada persona.

En esta investigación se midieron tres factores que permiten determinar satisfacción en los empleados. Se midió el desempeño, donde se pudo contactar que la institución no brinda programas de desarrollo profesional en la totalidad de sus empleados, esto porque el 52% de los empleados consultados así lo afirman.

Otro factor a medir la fidelización, es bueno mencionar que los empleados, o “clientes internos”, son una herramienta de marketing importantísima, porque se ocupan en muchas ocasiones, y en profesiones como la estética más aún, de las relaciones entre el establecimiento y los clientes. Se convierten en la cara visible del instituto, en el espejo donde se reflejan los valores de la empresa de cara al cliente y, en gran medida, terminan siendo los responsables de la fidelización de los clientes.

Se pudo observar que el 100% de los empleados recomendaría la empresa, lo cual significa que estos se identifican con ella, y que el trato que reciben es afable.

De igual modo, el 80% de los empleados consultados respondió que se siente satisfecho con la remuneración que recibe de la empresa. Lo cual

también se refleja en que la empresa ayuda a sus colaboradores en desarrollar sus objetivos profesionales y personales, así lo confirmó el 100% de los consultados.

Otro factor importante es el desplazamiento, la estabilidad que reciben los empleados por parte de la organización, es decir, si una organización mantiene políticas que reduzcan los niveles de incertidumbre en los empleados con relación a mantenerse en la empresa y sus puestos de trabajo, esto ayuda a que los empleados estén más comprometidos y motivados. , así lo confirma 69% de los empleados los cuales afirman que su puesto de trabajo le ha permitido adquirir nuevas habilidades profesionales.

De igual forma, el 60% de los consultados considera que no son tomados en cuenta cuando existe una vacante en la institución, lo cual es preocupante.

Mantener empleados satisfechos, motivados y comprometidos es una tarea de toda organización, identificar las necesidades más imperantes de los grupos de trabajo y buscar mecanismos que ayuden a suplirlas hará que los empleados estén satisfechos y comprometidos con la organización, reduciendo de ese modo los niveles de rotación, absentismo y además, se lograría una cultura donde los empleados velen por el desarrollo de la organización, pues sabrán que si la organización crece y se fortalece, ellos también crecerán y satisfarán sus necesidades.

RECOMENDACIONES

En base a este estudio y los resultados arrojados, se pueden realizar las siguientes recomendaciones:

Diseñar y realizar estudios periódicos de medición de satisfacción laboral para servidores administrativos del Instituto Nacional de la Vivienda.

Explorar nuevos modelos que permitan potencializar la satisfacción laboral como parte de la cultura organizacional.

Realizar una reingeniería administrativa para readecuar la estructura de la institución y sus procesos, acorde con las modificaciones a la Ley 41-08 de Función Pública.

Actualizar el Manual de Descripción de Puestos por competencias.

Elaborar políticas y aplicarlas, con relación al subsistema de evaluación del desempeño, utilizando el método de 360 grados.

Revisar y actualizar las políticas de sueldos, salarios y beneficios sociales, en base a la evaluación del desempeño por competencia.

BIBLIOGRAFÍA

Aldape, T. (2008). Desarrollo de las competencias del docente. (1ª Ed.). México:Amertown International S.A.

Barrantes, R. (2007). Un cambio al conocimiento. (2ª Ed.). San José, Costa Rica:Universidad Estatal a Distancia.

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos. (14ª.Ed.). México, D.F: S.A. CengageLearning.

Calvo, M. (2005). Introducción a la Metodología Didáctica. (1ª ed.). España: MAD, S.L.

Castañeda, L (2005). En busca del ascenso en el trabajo. (2ª Ed.). México: PODER.

Conill, J. y Cárdenas, A. (2012). Otra vida es posible. (1º Ed.). México: CengageLearning.

Evans, J. y Lindsay, W. (2008) Administración y control de la calidad. (7ª. Ed.). México:CengageLearning.

Hernández, E. (2006). Creación de un programa de capacitación dirigido al personal de la unidad de construcción de edificios del estado. Tesis Licenciatura, Universidad SanCarlos de Guatemala, Guatemala.

Hernández, R. (2007). Mediación en el aula. Recursos, Estrategias y técnicas didácticos.(1ª). Costa Rica: EUNED.

Hitt, M. y Pérez, I. (2007) Administración. (1ª. Ed.). México: Pearson Educación.

López, A. (2012). 14 ideas clave el trabajo en equipo del profesorado. (1ª Ed.). España:GRAO, de ARIF, S.L.

Maldonado, A. (2006). Programa de capacitación dirigido a supervisores de ventas yvendedores como herramienta para los logros de la empresa de servicio, total.Tesis Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Matos, M. (2007). Estrategias de Captación de la voluntad popular. (1ª. Ed.). BuenosAires, Argentina: SIRIO S.A.

Mondy, W. y Noé, R. (2005). Administración de recursos humanos. (1ª. Ed.). México:PEARSON PRENTICE HALL.

Navajo, P. (2009). Planificación estratégica. (1ª Ed.) Madrid España: NARCEA, S.A.

Pierre, J. (2007). Como trabajar en equipo. (1ª Ed.). Madrid, España: NARCEA, S.A.

Rodríguez, J. (2007). Administración moderna de personal. (7ª. Ed.). México y AméricaCentral: TomsonLearning.

Rutty, M. (2007). Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos. TesisDoctorado, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Santillan, M. (2010). Gestión del Conocimiento. (1ª Ed.) España: NETBIBLO, S.L.

Werther, W. y Davis K. (2005) Fundamentos de dirección de empresas. España:THOMSON.

Willnora, B. (2009). Programa de capacitación y entrenamiento para el personaladministrativo y obrero adscrito al núcleo de sucre. Tesis licenciatura, Universidadde Oriente, Cumana.



UNAPEC

VICERRECTORÍA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANTEPROYECTO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

TÍTULO:

Determinar la importancia de los programas de capacitación y desarrollo del personal en las empresas dominicanas durante el período 2016, Vs. Desempeño, Fidelización y Desplazamiento.

SUSTENTANTE:

María Ysolina Abreu Rojas

MATRÍCULA:

2014-2348

ASESOR:

DRA. ADA BAZIL

SANTO DOMINGO,

JUNIO, 2016

ÍNDICE

1. Planteamiento de la Investigación.....	1
1.1. Definición del Problema.....	1
2 Justificación de la Investigación	3
3. Objetivos	5
General.....	5
Específicos	5
4. Marco Teórico	6
4.1. Marco Referencial.....	6
4.2. Teorías de la Investigación	8
4.3. Marco Conceptual.....	14
5 Metodología de la Investigación	16
Esquema Tentativo.....	18
Bibliografía.....	19

1. Planteamiento de la Investigación

1.1. Definición del Problema

Debido a los cambios apresurados que está presentado el mercado mundial y local, el cual se caracteriza por un progreso tecnológico y social que implica mayor competencia entre las instituciones, éstas se han visto en la necesidad de buscar mecanismos, programas, visiones y líderes que les permitan hacerle frente a estos cambios que suceden en forma vertiginosa, de forma tal, lograr la eficacia y efectividad esperada. Rutty, M. (2007: 16)

Es por ello que los recursos humanos en las organizaciones en República Dominicana están adquiriendo cada vez mayor importancia, pues, la eficacia de cualquier empresa dependerá del comportamiento humano. El rendimiento de su personal es la base del rendimiento de la empresa, de ahí que las mismas deben preocuparse por el constante desarrollo de su personal, con la finalidad de que estos estén preparados para enfrentar los retos de un mercado cada vez más exigente y competitivo. (Mondy, W., 2005: 56)

Es de vital importancia la buena relación y comunicación con jefe inmediato, esto debido a que a través de ellas dependerá el aporte de ideas y promociones, cuando la institución desea avanzar. Es prioritario la fomentación de la participación de los empleados. Willnora, B. (2009: 47)

En realidad, para crear mayores herramientas de fidelización entre los empleados, es necesario saber qué esperan de su empresa y así motivar la manera en que, cada uno individualmente, puede aportar al crecimiento común. (<http://www.elempleo.com>, visitada el 15 de mayo 2016)

Actualmente, las empresas en República Dominicana invierten en el adiestramiento de su personal, lo cual le brinda conocimientos, habilidades

intelectuales, destrezas manuales y actitudes necesarias para el desarrollo eficiente en sus funciones. Sin embargo, esto trae consigo, en que estos tengan que firmar un contrato de responsabilidad con la institución, donde se estipule el compromiso que el empleado tiene con la empresa durante cierto tiempo, por esta haber cubierto su preparación. (Werther, W. 2005: 15)

El no cumplimiento trae consigo que el empleado tenga que pagar los costos asumidos por la empresa, esto debido, a que el pasado, tanto empresas privadas como el Estado dominicano en sí, invertían cuantiosos recursos en la preparación de su personal, fuesen estos en el extranjero como el país, y en muchas ocasiones, estos se quedaban o renunciaban de la institución, sin brindarle provecho alguno de su preparación.

La problemática planteada orienta la formulación del siguiente problema:

¿Cuál es la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo del personal en las empresas dominicanas? ¿Se cumple a cabalidad la fidelización del personal de recursos humanos cuando la empresa cubre su preparación?

¿Recibe el desempeño laboral esperado, la empresa cuando capacita a su personal?

2 Justificación de la Investigación

Trillar el camino de una investigación referente de la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo del personal en la empresa dominicana es de gran trascendencia; ya que le permite a la institución darse cuenta de cuál es la utilidad que le proporciona, tanto en el aspecto económico, productivo, ambiente de trabajo y competitividad laboral que se pueda desarrollar o incrementar en la organización.

La capacitación del personal en una empresa debe realizarse en base a un puente entre los empleados y la institución. Un paso importante en esta transición es la consideración de los principios psicológicos del aprendizaje, o sea, las características de los programas de capacitación, donde el empleado pueda entender su rol a través de la preparación, el cual debe estar vinculado a su puesto de trabajo. (Willnora, B. 2009; 27)

Cuando una organización cuenta con el personal con un alto de nivel de capacitación; siendo el adecuado para desempeñar sus actividades el cual proporcionará un ahorro en diversas áreas, no solo a nivel económico, sino también en la obtención de productos de mayor calidad, debido a que están siendo supervisados y realizados por personal con alto nivel de calidad, responsabilidad, conocimiento y compromiso.

Realizar una inversión capacitando el personal idóneo en una institución, en un principio, puede ser visto como un gasto innecesario para la organización, pero conforme esa capacitación se dé en la forma indicada a sus responsabilidades, se podrá observar que el personal tiende a disminuir sus errores y por consiguiente, a la empresa le crea un ahorro importantísimo. (Santillan, M., 2010; 17)

Parte de los beneficios, que pueden ser señalado para la institución que invierte en el Departamento de Recursos Humanos, a través de su capacitación para lograr un buen desempeño institucional, se puede mencionar algunos aspectos como el económico, por vía del ahorro de materia prima y menos productos defectuosos, entre otros, en el aspecto administrativo le ayudará a conocer el personal sobresaliente, con aspiración a un desarrollo mayor con la institución. (<http://www.spentamexico.org>)

3. Objetivos

General

Analizar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo del personal en las empresas dominicanas durante el período 2016, Vs. Desempeño, Fidelización y Desplazamiento. Empresa Instituto Nacional de la Vivienda (INVI).

Específicos

Señalar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo del personal en el Instituto Nacional de la Vivienda.

Identificar si se cumple la fidelización del personal de Recursos Humanos cuando la empresa cubre su nivel de preparación.

Determinar si la empresa recibe, por parte de su personal, el desempeño laboral esperando, cuando éste recibe su capacitación, en el rendimiento de sus funciones.

4. Marco Teórico

4.1. Marco Referencial

"Propuesta de un Programa de Capacitación y Desarrollo para el Personal Docente del Instituto Tecnológico del Norte (ITECNOR), en esta investigación la sustentante realizó un estudio con la finalidad de identificar cuáles eran las necesidades que necesitaba, referente a las Habilidades Docentes los maestros del ITECNOR tomando en cuenta dentro de este aspecto, los conocimientos y actitudes docentes.

En la investigación se hizo referencias de estudios de capacitación realizados para tener una base e información en cuanto a cómo elaborar un programa de capacitación según las necesidades encontradas en el personal docente. El marco teórico fue realizado en base a conceptos importantes para el estudio, lo cual facilitó la comprobación de los instrumentos, y dio cumplimiento al objeto del estudio. (Sosa Guerra, 2014)

Diseño del Plan de Capacitación en Base al Modelo de Retorno de Inversión – ROI- para la Planta Central del Ministerio de Defensa, correspondiente al Periodo Fiscal 2013, el aspecto fundamental planteado en esta investigación, ayudó en la identificación y detección estratégica de las necesidades referente a la capacitación, en cada unidad administrativa y por colaborador que conforma el Ministerio de Defensa.

El definir la pertinencia en los diferentes niveles de necesidades de capacitación y niveles de evaluación de programas de capacitación, facilitó la comprensión y colaboración de los diferentes miembros de la institución, quienes apoyaron la aprobación del Plan de Capacitación y la ejecución de los programas de capacitación, porque conocían la importancia que tenían los mismos en el desarrollo y la gestión institucional a través de su personal.

Los instrumentos utilizados para implementar el Modelo ROI de capacitación, fueron de mucha utilidad para que la Dirección de Talento Humano conozca un poco más a fondo el manejo institucional; es decir, cuáles son los productos y servicios que se ofertan a los clientes internos o externos por unidad administrativa y cómo desde las acciones de capacitación, se puede colaborar a contribuir o alcanzar los objetivos planteados. (Medina Proaño, 2014).

4.2. Teorías de la Investigación

Maldonado (2006) señala que el plan de entrenamiento busca dar respuesta a seis (6) interrogantes fundamentales relacionadas de manera particular a:

- ¿Qué se debe enseñar?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe realizarse la enseñanza?
- ¿Dónde deberá realizarse?
- ¿Cómo se debe enseñar?
- ¿Quién debe enseñar?

El plan de adiestramiento es el resultado del análisis de las necesidades de entrenamiento. Los puntos neurálgicos de un programa de adiestramiento son:

1. Conseguir una visión clara de sus objetivos.
2. Organizar primeramente lo general y en segundo plano lo particular.
3. Entregar el planteamiento de detalles a los responsables de la programación/ejecución.
4. El plan debe responder a las preguntas ¿por qué? ¿qué? ¿quién? ¿dónde? ¿cómo? ¿cuándo?
5. Planear con relación a las necesidades futuras, no olvidar los planes anteriores
6. Hacer un plan simple y buscar controles de estandarización
7. Coordinar el plan con los demás.
8. Evaluar el costo del plan.
9. Vender el plan antes de ponerlo en funcionamiento.

Según Bohlander y Snell (2008) “la evaluación de las necesidades, los objetivos instruccionales, los principios del aprendizaje y otras cosas por el

estilo son importantes, pero es el elegir las opciones respecto a los métodos de la instrucción cuando en realidad se avanza hacia la implementación de un programa de capacitación. Al elegir entre varios métodos de capacitación lo principal es establecer cuáles son adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender. Sin embargo, si la capacitación implica sobre todo comportamiento, funcionarían mejor otros métodos, como la capacitación en el puesto o la simulación o la capacitación por computadora” (p. 307).

Maldonado (2006) indica que desde que se determina la naturaleza de las tareas o comportamientos terminales deseados, como resultado del entrenamiento, el próximo paso es la elección de técnicas que deben ser utilizadas en el programa de entrenamiento para optimizar el aprendizaje, o sea, alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con el menor gasto de tiempo y de dinero.

Las técnicas de entrenamiento según Maldonado (2006) pueden agruparse en tres categorías:

1. Técnicas de entrenamiento orientadas hacia el contenido: son diseñadas para la transmisión de conocimiento o información sustantiva sobre un nivel cognoscitivo.

2. Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso: son diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia de sí y de otros y desarrollar habilidades interpersonales.

3. Técnicas de entrenamiento mixta: con estas no solo se transmite información, sino también se trata de cambiar actitudes.

Según Mondy y Noé (2005) “sin importar si los programas son internos o se abastecen externamente, las empresas utilizan varios métodos para impartir conocimientos y habilidades a los gerentes y empleados” (p. 210). Por lo que propone:

- Los programas para el aula siguen siendo eficaces para muchos tipos de capacitadores de empleados y pueden incorporar algunos de los otros métodos analizados en esta sección. Como podemos ver, la capacitación en el aula dirigida por un instructor es, con mucho, el método más popular.
- Mentoring (mentor) un enfoque para aconsejar y educar con el fin de crear una relación práctica para mejorar la carrera individual, así como el crecimiento y desarrollo personal y profesional.
- Coaching (entrenamiento) es considerado con frecuencia como una responsabilidad del jefe inmediato y proporciona ayuda de manera muy parecida a la de un mentor.
- Mentoring Inverso, un proceso en el que los empleados más viejos aprenden de los más jóvenes.
- Estudio de casos es un método de capacitación en el que se espera que los individuos estudian la información proporcionada en el caso y toman decisiones basadas en estas.
- Moldeando el comportamiento, un método de capacitación que utiliza videos para ilustrar habilidades interpersonales eficaces y muestra la forma en que los gerentes actúan en diversas situaciones.

- Representación de funciones, es un método de capacitación en el que los participantes deben responder a problemas específicos que pueden realmente encontrar en sus empleos.
- Capacitación de aprendices es una combinación de instrucción en el aula y capacitación en el trabajo.
- Capacitación de vestíbulo es la que lleva a cabo fuera del área de producción con equipo muy semejante al que se usa realmente en el trabajo.
- Simulación es un enfoque de capacitación que utiliza instrumentos de capacitación que utiliza instrumentos o programas que reproducen tareas lejos del sitio de trabajo.
- Juego de negocios, simulaciones, computarizadas o no computarizadas, que intentan reproducir factores seleccionados en una situación de negocios particular que los participantes pueden manipular.
- Caja de trabajo es una simulación en la que se le pide al participante establecer prioridades y después manejar diversos documentos de negocios, como memorándums, informes y mensajes telefónicos, que comúnmente pasarían por el escritorio de un gerente.
- Capacitación por computadora es un método de enseñanza que aprovecha la velocidad, la memoria y la capacidad de manipulación de datos de la computadora para una mayor flexibilidad de instrucción.
- Realidad virtual es un enfoque único por computadora que permite a los aprendices ver objetos desde una perspectiva que de otro modo sería poco práctica o imposible.

- Aprendizaje en línea es un término que describe las instrucciones en línea.
- Rotación de puesto es una forma en la que los empleados cambian de un puesto a otro para aumentar su experiencia.

La capacitación trae ciertos beneficios que Evans y Lindsay (2008) manifiesta que “los beneficios de la capacitación y el entrenamiento con base en la calidad supera los costos. La capacitación y el entrenamiento se han convertido en una responsabilidad esencial de los departamentos en la organización para una calidad total, sobre todo porque los empleados con autoridad requieren de nuevos conocimientos y habilidades que no necesitan justificarlos costos” (p. 296).

Entre los beneficios que podemos encontrar para los empleados en la capacitación están los siguientes:

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
- Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño.

La capacitación no debe verse simplemente como una obligación que hay que cumplir porque lo manda la ley. La capacitación es una inversión que trae beneficios a la persona ya la empresa.

Algunos de esos beneficios para la empresa según Evans y Lindsay (2008) son los siguientes:

- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Eleva la moral del personal.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- Ayuda a solucionar problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Promueve la comunicación en la organización.

4.3. Marco Conceptual

a) Capacitación para el trabajo: Se imparte al trabajador que van a desempeñar una nueva función por ser de nuevo ingreso, o por promoción o reubicación dentro de la misma empresa. (Rodríguez, 2007)

b) Inducción: Consiste en un conjunto de actividades para informar al trabajador sobre los planes, los objetivos y las políticas de la organización para que se integre al puesto. (Rodríguez, 2007)

c) Capacitación Promocional: Es el conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración. (Rodríguez, 2007)

d) Capacitación en el trabajo: La conforman diversas actividades enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal respecto a las tareas que realizan. (Rodríguez, 2007)

e) Adiestramiento: Consiste en una acción destinada al desarrollo de habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo. (Rodríguez, 2007)

f) Capacitación específica y humana: Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. (Rodríguez, 2007)

g) Teoría del Capital Humano: Fue desarrollada por Gary Sanley Becker a través del libro Capital Humano. Su idea principal es considerar a la educación y la formación como inversiones que realizan los individuos racionales, con el

fin de incrementar su eficiencia productiva y sus ingresos. La Teoría del Capital Humano considera que el agente económico (individuo) tiene un comportamiento racional, invierte para sí mismo y esa inversión se realiza en base a un cálculo.(Galván, 2011).

5 Metodología de la Investigación.

Los métodos con los que se pretende lograr los fines de la presente investigación serán los Métodos de Observación, Análisis y de Síntesis. Se utilizará la Observación en la evaluación y análisis de las características de los componentes importantes del estudio, para percibir y conocer los rasgos y peculiaridades e identificar como cada uno de cada de las partes inciden en la realidad estudiada. Por medio del Análisis, se establecerá la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación. Y a través de la Síntesis se pasará del análisis simple al más complejo en la medida que la investigación avance y profundice.

a.- *Fuentes secundarias*: A través de consulta de fuentes escritas como libros, revistas, leyes y reglamentos.

b.- *Fuentes primarias*: Estas informaciones se recogerán a través de visitas al Instituto Nacional de la Vivienda (INVI), donde se entrevistarán a empleados y funcionarios.

Técnicas

Las fuentes para la recolección de datos que se utilizarán son:

Las técnicas para la recolección de información serán:

- Revisión de documental: investigaciones anteriores del tema, Reglamentos, Libros, Circulares, Normativas, etc.
- Observación: mediante una visita al Instituto Nacional de la Vivienda (INVI), con el objetivo de conocer la realidad mediante la percepción directa.
- Entrevistas: a empleados que laboran en las áreas administrativas, así como a los funcionarios encargados de tomar decisiones.

- Encuestas a los empleados: se aplicarán por medio de preguntas escritas para conocer las opiniones e intereses de éstos con respecto a los programas de capacitación y la efectividad de estos que desarrolla el Instituto Nacional de la Vivienda (INVI).

ESQUEMA TENTATIVO

Introducción

CAPÍTULO I LA CAPACITACIÓN LABORAL

- 1.1. Antecedentes históricos de la Capacitación Laboral
- 1.2. La capacitación y el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- 1.3. La capacitación en el INVI
- 1.4. Normas y Políticas de la Capacitación Laboral

CAPÍTULO II EL EMPLEADO FRENTE AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL: EL RESCATE DEL SENTIDO HUMANO

- 2.1. La capacitación permanente: oportunidad de aprendizaje durante la vida.
- 2.2. Desarrollo Organizacional: características e implementación dentro de las instituciones.
- 2.3. La Nueva cultura organizacional centrada en el ciudadano como factor esencial en el trabajo.
- 2.4. La Fidelización del Empleado ante la empresa
- 2.5. Desempeño laboral

CAPÍTULO III RESEÑA HISTÓRICA DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA VIVIENDA

- 3.1. Historia
- 3.2. Misión, Visión y Valores
- 3.3. Departamento de Recursos Humanos
- 3.4. Organigrama Institucional

CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- 4.1. Parte administrativa
- 4.2. Empleados
- 4.3. Análisis de los objetivos con la teoría

Conclusiones
Recomendaciones
Bibliografía
Anexos

BIBLIOGRAFÍA

Aldape, T. (2008). Desarrollo de las competencias del docente. (1ª Ed.). México:Amertown International S.A.

Barrantes, R. (2007). Un cambio al conocimiento. (2ª Ed.). San José, Costa Rica:Universidad Estatal a Distancia.

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos. (14ª.Ed.). México, D.F: S.A. CengageLearning.

Calvo, M. (2005). Introducción a la Metodología Didáctica. (1ª ed.). España: MAD, S.L.

Castañeda, L (2005). En busca del ascenso en el trabajo. (2ª Ed.). México: PODER.

Conill, J. y Cárdenas, A. (2012). Otra vida es posible. (1º Ed.). México: CengageLearning.

Evans, J. y Lindsay, W. (2008) Administración y control de la calidad. (7ª. Ed.). México:CengageLearning.

Hernández, E. (2006). Creación de un programa de capacitación dirigido al personal de la unidad de construcción de edificios del estado. Tesis Licenciatura, Universidad SanCarlos de Guatemala, Guatemala.

Hernández, R. (2007). Mediación en el aula. Recursos, Estrategias y técnicas didácticos.(1ª). Costa Rica: EUNED.

Hitt, M. y Pérez, I. (2007) Administración. (1ª. Ed.). México: Pearson Educación.

López, A. (2012). 14 ideas clave el trabajo en equipo del profesorado. (1ª Ed.). España:GRAO, de ARIF, S.L.

Maldonado, A. (2006). Programa de capacitación dirigido a supervisores de ventas yvendedores como herramienta para los logros de la empresa de servicio, total.Tesis Maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Matos, M. (2007). Estrategias de Captación de la voluntad popular. (1ª. Ed.). BuenosAires, Argentina: SIRIO S.A.

Mondy, W. y Noé, R. (2005). Administración de recursos humanos. (1ª. Ed.). México:PEARSON PRENTICE HALL.

Navajo, P. (2009). Planificación estratégica. (1ª Ed.) Madrid España: NARCEA, S.A.

Pierre, J. (2007). Como trabajar en equipo. (1ª Ed.). Madrid, España: NARCEA, S.A.

Rodríguez, J. (2007). Administración moderna de personal. (7ª. Ed.). México y AméricaCentral: TomsonLearning.

Rutty, M. (2007). Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos. TesisDoctorado, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Santillan, M. (2010). Gestión del Conocimiento. (1ª Ed.) España: NETBIBLO, S.L.

Werther, W. y Davis K. (2005) Fundamentos de dirección de empresas. España:THOMSON.

Willnora, B. (2009). Programa de capacitación y entrenamiento para el personaladministrativo y obrero adscrito al núcleo de sucre. Tesis licenciatura, Universidadde Oriente, Cumana.