



UNAPPEC

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 de la Cooperativa Israel

SUSTENTANTE:

María Gloribel Brito

MATRÍCULA:

2014-2273

ASESOR:

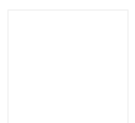
DRA. ADA BAZIL

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 de la Cooperativa Israel



RESUMEN

El objetivo general es 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. La capacitación persigue el desarrollo de los empleados mejorando su desempeño y creando en ello un compromiso de ser parte de la organización (fidelizándolo).. La presente investigación, pretende que se orienta a los empleadores para de esta forma ellos puedan capacitar el personal y de esta forma analizarlo para ver el crecimiento del mismo y su fidelización a la empresa. La investigación es de tipo descriptiva que se enriquece en la búsqueda de información sobre cada variable, a fin de emitir juicios de valor objetivos sobre lo que se está analizando. Efectuar la investigación me llevó a plantearla desde una perspectiva cuantitativa, así, se sumó la información sobre los programas de capacitación y desarrollo del personal junto con datos provenientes de un trabajo de campo que requerirá de un proceso de selección de informantes calificados y levantamiento de datos que deberán ser registrados y tabulados. El buscar información en fuentes ya establecidas nos deja entrever que también estamos frente a una investigación bibliográfica que se complementó con el trabajo de campo. La investigación es no experimental. Con respecto a la capacitación de los empleados que laboran en la Cooperativa Israel, se observa el 100% reciben capacitación. Siendo este tipo de capacitación, en su mayoría (73%) Diplomado grado, seguido de Talleres (37%).

ÍNDICE

Resumen	i
Índice	ii
Agradecimientos	iv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

1.1. Aproximaciones a la Gestión de Recursos Humanos.....	8
1.1.1. Funciones del Departamento de Recursos Humanos	11
1.1.2. Estrategias de Gestión del Talento Humano	12
1.1.3. Aproximaciones a la Gestión de Recursos Humanos.....	14
1.2. Modelos de Gestión Organizacional	18
1.3. Modelo de Ostroff y Bowen.....	20
1.4. Las Organizaciones desde un Punto de Vista Multinivel	24

CAPÍTULO II

LA SATISFACCIÓN LABORAL

2.1. Antecedentes Internacionales sobre Satisfacción Laboral	31
2.2. Antecedentes Nacionales sobre Satisfacción Laboral	32
2.3. Definición de Términos	34
2.3.1. Satisfacción Laboral	34
2.3.2. Relación Interpersonal.....	35
2.3.3. Beneficios Marginales.....	35
2.3.4. Estabilidad	36
2.3.5. Sentido de Pertenencia	36
2.3.6. Capacitación	36

2.4 Teorías que sustentan la investigación.....	36
2.4.1. Teoría de los Factores de Herzberg	37
2.4.2. Teoría de las Necesidades de Mc Clelland	38
2.4.3. Teoría de la Equidad (Adams)	39
2.4.4. Modelo de Locke	40
2.5. Generalidades de la administración del personal como sistema	40

CAPÍTULO III

LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA ISRAEL FRENTE AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

3.1. Historia de la Cooperativa Israel.....	62
3.2. Misión, Visión, Valores y Política de Calidad	63
3.3. Servicios que ofrece la Cooperativa Israel	64
3.4. La capacitación permanente: oportunidad de aprendizaje durante la Vida	65
3.5. Desarrollo Organizacional: características e implementación dentro de las instituciones	66
Conclusiones	69
Recomendaciones	72
Referencia Bibliográfica.....	73

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a DIOS por haberme acompañado y guiado a lo largo de este camino, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y felicidad. Señor a ti sea la gloria y la honra.

Mi esposo, mi eterno amor, mi compañero de vida, gracias a Dios por ponerte en mi camino, gracias por empeñarte cada día en hacerme mejor persona, eres mi maestro de vida, sin la ayuda de Dios y tuya este sueño no fuera una realidad. Gracias mil.

Mis padres, mis abuelos, mi hermana, mi tía, mi cuñado, mis sobrinos Gabriel Alejandro y Amelia, gracias por apoyarme y por los valores que me han inculcado, gracias por ser mi familia y siempre estar unidos.

A mis queridas compañeras, Franchesca, Yohanna, Ysolina, gracias por su entrega, dedicación, paciencia, gracias por ayudarme tanto, le estaré siempre agradecidas.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación lleva como 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 en la Cooperativa Israel.**

El objetivo general es 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. Definir las mejores prácticas de detección de necesidades de capacitación, explicando el rol que juegan las actitudes de los trabajadores en la relación capacitación-productividad. Identificar las causas que promueven la inversión en capacitación, verificando que los programas de capacitación cumplan con las necesidades de la empresa. Analizar hasta qué grado influye la capacitación en la toma de decisiones de los empleados determinando la relación existe entre capacitación y motivación. Identificar los beneficios de dar capacitación a los empleados, la disposición del trabajador ante la capacitación y la relación con la satisfacción del trabajador.

Los recursos humanos sin lugar a dudas constituyen, en la actualidad el activo más valioso con que cuenta una organización. La tecnología, los materiales, hasta el capital financiero que son recursos organizacionales, no son importantes por sí mismo sin la intervención humana, según opina (Reza, J. (2006; 74)

En la actualidad muchas empresas dominicanas carecen de programas de capacitación. La capacitación o desarrollo del personal es una necesidad en el

lugar de trabajo. Sin ella los empleados no tienen entendimiento claro sobre sus responsabilidades o deberes. Una empresa que carece de un programa de capacitación no puede mantener un modelo de negocio para trabajar, ya que es probable que la empresa esté llena de empleados que tienen solo una ligera idea de cómo llevar a cabo su trabajo. (Robbins, S. 2008; 32).

La problemática que se está presentando en nuestras empresas es muy alarmante debido a que si no preparamos a nuestros empleados estos tienen dificultad para adaptarse y entender el trabajo que van a desarrollar. O en caso de que exista un programa en la empresa y que este sea pobre y no logre obtener los beneficios que se requiere, esto puede causar estrés en la administración, debido a que los administradores ya tienen una serie de tareas que cumplir cada día y el tener que asegurarse de que los empleados entiendan como realizar su trabajo es agotador.

En la actualidad, la situación de la capacitación en República Dominicana es preocupante, principalmente en las pequeñas empresas. La capacitación es muy importante en todas las empresas ya que puede reforzar aquellas áreas donde se necesite mejorar y es una forma de mantener motivados a los trabajadores ya que puede tenerlo actualizados en el mercado laboral. (Wayne, R. 2005)

Es importante considerar que la capacitación se debe realizar cada año en la empresa. La capacitación es una inversión que la empresa realiza en recursos humanos, si la empresa invierte en los recursos materiales por qué no hacerlo en los humanos, consideremos que sin el factor humano ninguna empresa podría llevar su producción. (Ramírez Cavaza, C. (2010: 12)

La capacitación persigue el desarrollo de los empleados mejorando su desempeño y creando en ello un compromiso de ser parte de la organización (fidelizándolo). (Zelaya, J. (2006: 24)

La presente investigación, pretende que se orienta a los empleadores para de esta forma ellos puedan capacitar el personal y de esta forma analizarlo para ver el crecimiento del mismo y su fidelización a la empresa.

Hay que darle una solución al problema de desarrollo organizacional. Se necesita desarrollar a todo el personal sin importar el puesto que ocupe. Todo esto mediante de métodos correctos para esta forma cumplir con el plan de capacitación, desarrollo, fidelización. (Robbins, S. P. 2004, 17).

Determinar las necesidades de capacitación es una de las interrogantes que aparecen de forma constante por parte de los empleadores que tienen la preocupación de hacer que el trabajo de la empresa sea más productivo. (Reza (2006)

Robbins (2008), manifiesta que debe establecerse objetivos en base a la capacitación, que sean estas concretas y medibles, lo cual es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación:

Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.

Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.

Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

Mantener a la gerencia y empleados en constante actualización, frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.

Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.

Para Dessler (2010) los esquemas de capacitación son un instrumento planificador, el cual permite monitor establecer el conjunto de actividades, estrategias didácticas, criterios de evaluación, tiempos y recursos implicados en el desarrollo del curso, además comunica la propuesta programática tanto a las personas involucradas en el curso como a los instructores, administradores y evaluadores de la capacitación.

Para elaborar estos programas, debe tomarse en cuenta el punto de partida de la planeación anual de la organización, donde deberán aparecer los siguientes datos:

Identificación (nombre del responsable, jefe de área, instructor, departamento)

Objetivos a seguir.

Horas, temas y subtemas

Porcentaje asignado a las evaluaciones parciales y finales.

La empresa invierte recursos económicos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la empresa debería conocer el potencial de sus hombres y mujeres. Esto permitirá saber si cada persona ha llegado a su capacidad laboral, o puede escalar posiciones más elevadas.

Permitirá observar si hay otras tareas de nivel similar que puedan realizar, poniendo en práctica sus aptitudes y mejorando el desempeño de la organización.

La investigación es de tipo descriptiva que se enriquece en la búsqueda de información sobre cada variable, a fin de emitir juicios de valor objetivos sobre lo que se está analizando.

Efectuar la investigación me llevó a plantearla desde una perspectiva cuantitativa, así, se sumó la información sobre los programas de capacitación y desarrollo del personal en las empresas dominicanas durante el período 2016, Vs. Desempeño, Fidelización y Desplazamiento, junto con datos provenientes de un trabajo de campo que requerirá de un proceso de selección de informantes calificados y levantamiento de datos que deberán ser registrados y tabulados.

El buscar información en fuentes ya establecidas nos deja entrever que también estamos frente a una investigación bibliográfica que se complementó con el trabajo de campo. La investigación es no experimental.

El método es el camino, la forma o manera de alcanzar los objetivos propuestos; es decir, va a conducir el pensamiento humano a través de las acciones para lograr un fin. Se puede aplicar los siguientes métodos y lograr los objetivos propuestos.

Analítico-sintético: Este método permite descomponer y distinguir los elementos de un todo; revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos estudiados por el análisis. Facilita el movimiento del todo a las partes que lo componen y de estas al nuevo objeto pensado y concretado en la propuesta y en el conjunto de la investigación, además maneja juicios considerando cada una de las causas las cuales son clasificadas para conocer el origen y llegar a una conclusión. Su aplicación ha permitido efectuar un estudio pormenorizado de cada variable hasta establecer una relación directa entre las mismas.

El método sistémico: Estuvo siempre presente desde el estudio del problema, lleva a relacionar las causas y efectos que conforman el problema central de los programas de capacitación y desarrollo del personal en las empresas dominicanas durante el período 2016, Vs. Desempeño, Fidelización y Desplazamiento; y los subproblemas de la investigación de una forma ordenada y recursiva sin dejar de lado ningún tipo de interrelaciones que llevasen a enriquecer el estudio.

Método Inductivo: Su ayuda será muy fructífera, permitirá que se efectúen análisis de cada una de las variables, de la forma más detallada hasta llegar a una generalización sobre la relación de las mismas y su efecto sobre el problema de estudio.

Métodos empíricos

Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y sólo se aplica a una ciencia.

Encuesta: En la investigación se utilizará la técnica de la encuesta, que se define como la técnica que permite al investigador conocer información de un hecho a través de opiniones que reflejan ciertas maneras y formas de comprender el fenómeno que se estudia. Se aplicará dicha técnica a los empleados.

Los datos que se obtengan a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas al total de la población en estudio, con el fin de conocer su parecer referente a los programas de capacitación y desarrollo del personal en las empresas dominicanas durante el período 2016, Vs. Desempeño, Fidelización y Desplazamiento.

La entrevista: Es la acción y efecto de entrevistar o entrevistarse. Se trata de una conversación entre una o varias personas para un fin determinado. Puede tener una finalidad periodística, para informar al público de las respuestas de la persona entrevistada, o tratarse de una concurrencia y conferencia de dos o más personas para tratar o resolver una acción.

CAPÍTULO I

LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

1.1. Aproximaciones a la Gestión de Recursos Humanos.

A partir de los años 80, una corriente de consultores, académicos y profesionales han ido acumulando investigación y experiencias que demuestran que la gestión de recursos humanos es un área estratégica en la organización y proporciona ventaja competitiva (Bonache, 2002). La gestión de recursos humanos ha sido definida como la filosofía, las políticas, prácticas y procedimientos relacionados con la gestión y dirección de las personas dentro de la organización (Beardwell, Holden y Clayton, 2004). Este concepto tan amplio incluye estrategias, decisiones, operaciones y prácticas para hacer una gestión efectiva de los empleados y conseguir de este modo los objetivos organizacionales. Uno de los principales objetivos de la gestión de recursos humanos es añadir el máximo valor a los bienes y servicios que proporciona la empresa, junto con la mejora de la calidad de vida de los empleados (Analoui, 2007).

La gestión de recursos humanos ha sido definida anteriormente, desde un punto de vista académico como “un conjunto envolvente de múltiples teorías y un grupo de políticas interrelacionadas con una ideología o filosofía subyacente” (Guest, 1999). Armstrong (1999), desde un punto de vista menos teórico, consideraba la gestión de recursos humanos como una aproximación estratégica para adquirir, desarrollar, dirigir, motivar y conseguir el compromiso del recurso clave en la organización, las personas que trabajan para ella. Otros investigadores la diferenciaban de la administración de personal tradicional. Por ejemplo, Storey (2007) la definió como una aproximación distinta a la gestión de personal que busca alcanzar una ventaja competitiva a través de la

utilización estratégica de sus empleados altamente cualificados y comprometidos por medio de un conjunto de técnicas culturales, estructurales y de gestión de personal. Desde el punto de vista de Storey (2007), la diferencia entre administración de personal y gestión de recursos humanos es que la primera impone el cumplimiento de las reglas y los procedimientos organizacionales, y la segunda, aumentar la lealtad y compromiso de los trabajadores. Esta visión de la gestión de recursos humanos estaría en línea con el paradigma de CVL/IE (Calidad de Vida Laboral/ Implicación de los Empleados).

Uno de los aspectos básicos de este paradigma es que la calidad de vida laboral (CVL) estimula la implicación de los empleados (IE) y un desempeño de calidad basado en el compromiso, la competencia, los costes y la congruencia con los objetivos de la organización de los objetivos de los empleados. Desde este paradigma, se enfatiza la participación, autonomía y la formación de los empleados, la recompensa en función del desempeño, la comunicación abierta tanto horizontal como vertical, y la información de los cambios organizacionales en todos los niveles de la empresa (Gracia, Martínez-Tur, y Peiró, 2001).

Las últimas definiciones y paradigmas de la gestión de recursos humanos que hemos citado, se basan en una aproximación “soft” de los recursos humanos, frente a la aproximación “hard”. Ambas aproximaciones, descritas en el siguiente apartado, consideran la gestión de recursos humanos como un área estratégica de la organización.

Diversas han sido las causas que consolidan a la gestión de recursos humanos como un área estratégica (Bonache, 2002). En primer lugar, los cambios en la fuerza laboral (trabajo cognitivo, empleabilidad, flexibilidad, etc.) y en las demandas del entorno (globalización y competitividad de mercados internacionalizados) han propiciado la necesidad de desarrollar unas prácticas

de recursos humanos adaptadas a unos trabajadores más exigentes y a un entorno más cambiante y volátil que hace 50 años. En segundo lugar, el desarrollo de modelos de excelencia (Ouchi, 1982; Peters y Waterman, 1982) a partir de la investigación de empresas excelentes. Estos modelos muestran que estas empresas coinciden en la importancia que dan a sus empleados y la forma en que son dirigidos y gestionados. Asimismo, la evidencia empírica demuestra que una gestión de recursos humanos estratégica y centrada en el empleado puede tener influencia en el desempeño de los mismos y, por tanto, en los resultados económicos de la empresa.

Huselid, Jackson y Schuler (1997) y otros investigadores (Gerhart, 1999; Welbourne y Andrews, 1996) han demostrado que las diferencias en la calidad de gestión de recursos humanos explican en gran parte las diferencias en retornos financieros y en el valor del mercado de las empresas, incluso después de controlar estadísticamente características de las organizaciones como el tamaño, el sector, la edad, etc.

Según Mathis (2004: 33) es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente más competitivo.

La creciente importancia de la productividad y la competitividad, han obligado a las empresas a asumir su compromiso con el mejoramiento continuo de la capacidad de los recursos humanos. El adiestramiento y desarrollo del personal es una de las tareas estratégicas de toda organización que pretenda ser exitosa.

Generalmente, los inicios de un departamento de recursos humanos se establecen para cumplir con unas funciones básicas. Luego que la empresa comienza su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de ésta, empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

Las exigencias administrativas, obligan a las organizaciones a especializar todas las áreas, especialmente la de recursos humanos, debido a que ésta proporciona, cualifica e implementan estrategias para que el capital humano genere productividad.

Esta área cumple con el desarrollo de las personas en la organización, de igual manera crea procesos encaminados hacia el mejoramiento continuo del personal, alineados con el crecimiento organizacional.

A medida que crece la organización y sus demandas, el departamento de Recursos Humanos adquiere más importancia y complejidad.

1.1.1. Funciones del Departamento de Recursos Humanos

Autoridad Staff y Autoridad de línea. Los departamentos de Recursos Humanos, proporcionan servicios, se crean para alinear a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas. Los encargados del departamento de recursos humanos no ejercen la autoridad, ni tampoco dirigen otros departamentos. En lugar de ello, se les da autoridad de staff, que consiste en la posibilidad de asesorar a los otros directivos.

A quienes ejercen esa autoridad se les designa con el nombre de gerentes de línea u operativos. Los gerentes de línea toman decisiones respecto a la producción, desempeño y el personal a su cargo. Son ellos quienes deciden las asignaciones de puestos, los ascensos, o cuándo es necesario prescindir de

una persona de la organización. Los especialistas en recursos humanos asesoran a los gerentes de línea, pero son éstos últimos quienes tienen la responsabilidad por el desempeño de sus empleados.

Autoridad funcional: En algunas ocasiones el costo de no seguir las pautas ofrecidas por los gerentes de recursos humanos resulta tan alto que la dirección general concede al área de personal autoridad funcional en ciertos campos. La autoridad funcional consiste en el derecho que se concede al departamento de recursos humanos para que adopte decisiones que podrían haber correspondido originalmente a los gerentes de línea.

Responsabilidad dual de Recursos Humanos. El hecho de que haya autoridad de línea, staff y funcional puede provocar una responsabilidad dual para el departamento de personal. Tanto los gerentes de línea como los de personal tienen la responsabilidad de la productividad de sus empleados y de la calidad del entorno laboral. Los departamentos de recursos humanos tienen la responsabilidad de crear un ambiente de productividad, identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la empresa. Los gerentes de línea tienen la responsabilidad del desempeño cotidiano, así como la calidad de vida en el trabajo.

El departamento de recursos humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que éste pertenezca, tiene la facultad de dirigir las operaciones de todos los departamentos que integran la organización.

1.1.2. Estrategias de Gestión del Talento Humano

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. Es primordial, que el nuevo empleado, conozca desde el inicio la misión, objetivos corporativos, cultura de la organización, entre otros de esta forma, el empleado

cumplirá sus funciones contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales e indirectamente también al logro de sus objetivos individuales.

Proporcionar competitividad a la empresa. Según las competencias de cada empleado, el departamento de recursos humanos, debe ubicarlo en el cargo indicado, para evitarle a la empresa los reprocesos, la disminución de productividad, calidad y rotación. Esto se logra cuando se hace una correcta descripción de cargos, teniendo en cuenta la finalidad, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados. Partiendo de que el principal elemento de la organización es el talento humano, se deben generar métodos para mejorar el desempeño, con un buen entrenamiento y recompensas por buenos resultados.

Permitir el aumento de la autorrealización y satisfacción de los empleados en el trabajo. Brindar oportunidades de crecimiento, ambiente de trabajo agradable, condiciones de seguridad industrial, estabilidad laboral, cursos de capacitación, oportunidades de ascenso, actividades recreativas programas por la organización, entre otras actividades que generen mayor sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Administrar el cambio. Con el paso del tiempo se han implementado nuevas estrategias para administrar los recursos humanos. De esta manera cada empresa debe adaptar los cambios pertinentes, de acuerdo a su estructura y a sus políticas. Con lo cual garantizarán la supervivencia en el medio.

Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. Toda empresa requiere para su adecuado funcionamiento, la

construcción de un reglamento interno que regule la interacción entre sus integrantes, basados en objetivos y principios organizacionales.

1.1.3. Aproximaciones a la Gestión de Recursos Humanos

Desde la gestión de personal racionalista heredada del Taylorismo y el movimiento de las relaciones humanas (Mayo, 1933) ha habido un largo camino en la gestión o administración de personal hasta llegar a la gestión de recursos humanos. A principios de los 80, se publicaron dos libros que establecieron las bases de la nueva gestión de recursos humanos, pero al mismo tiempo revelaron una división fundamental en el significado del término.

Por un lado, Fombrum, Tichy y Devanna (1984) desarrollaba el *matched model* desde la tesis que la organización y la gestión de los empleados deriva de y ajusta con la estrategia de negocio. Desde esta aproximación, los empleados son un recurso más de la organización, como las infraestructuras o la materia prima, son una herramienta más que se utiliza y se desecha en función de las necesidades de la organización. Esta aproximación fue desarrollada por Schuler y Jackson (1987) que sugieren que las organizaciones en diferentes segmentos de mercado desarrollarán diferentes tipos de sistemas de gestión de recursos humanos en función de su estrategia empresarial. Storey (1998) denominó a esta visión de los recursos humanos aproximación *hard*.

Por otro lado, Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills, y Walton (1984) argumentaron que un conjunto integrado de aproximaciones enfocadas en el empleado y unida a sus necesidades estratégicas podría crear lo que se denomina “sistemas de alto rendimiento”. Estos autores argumentan que los empleados son “el recurso más valioso de la organización” y que aumentando su implicación con la organización se aumentarán los beneficios y la consecución de objetivos organizacionales. Storey (1998) denominó a esta visión de los recursos humanos aproximación *soft*.

A continuación, se explican más detalladamente las aproximaciones de gestión de recursos humanos hard y soft.

Mientras que la primera enfatiza la gestión calculadora, cuantificadora y estratégica de todos los activos de la empresa (incluidos los trabajadores) para gestionar el lugar de trabajo de una manera mas “racional” (Bratton y Gold, 1999); la segunda enfatiza la importancia de fomentar altos niveles de compromiso, la formación en el lugar de trabajo y subraya el liderazgo (Bratton y Gold, 1999).

Aproximación hard

La aproximación hard (Fombrum et al. 1984) tiene como referente el modelo gestión de recursos humanos de la escuela de Michigan. Esta aproximación está firmemente enraizada en la estrategia corporativa y las políticas de negocio que enfatizan el análisis del entorno y la integración en un plan de negocio de los recursos humanos. Por tanto, se basan en un control estratégico, en una estructura organizacional y en sistemas para gestionar a los empleados basadas en una eficiencia de la producción con el mínimo coste.

Los empleados son medios para conseguir objetivos estratégicos, son vistos como cualquier activo de la empresa que ha de ser utilizado del modo más eficiente, son una herramienta más para conseguir los objetivos de negocio. (Analoui, 2007).

Se basa en cinco principios básicos:

Selección de las personas que tengan las habilidades para desempeñar el puesto, independientemente que compartan o no los valores de la

organización, para evitar costes de formación. Si es necesario se ofrecen altos salarios para cubrir el puesto.

Evaluación y control del desempeño con el fin de proveer feedback tanto al empleado como a la organización de sus resultados. Tanto empresa como trabajador se evalúan mutuamente. La empresa evalúa el rendimiento del trabajador, mientras que el trabajador evalúa el salario que recibe para ver si es acorde al mercado de trabajo.

Sistema de retribución en función del desempeño individual del trabajador. El mensaje para el trabajador es que es un contratado y de él se esperan los resultados requeridos y recompensados. Los contratos suelen ser a corto plazo y no se asegura la estabilidad laboral.

Formación en función de las necesidades estratégicas de la empresa, se prefiere no invertir en formación en pro de la selección. Por otra parte, esta no se tiene en cuenta para fijar la retribución del empleado, que se prefiere ligar al desempeño.

La gestión y la dirección de los empleados han de estar en manos del jefe directo en lugar del administrador de personal. La empresa por su parte al aplicar estas prácticas llamadas de "sistema de mercado" (Bonache, 2002) obtiene gran flexibilidad, adecuándose muy fácilmente a las condiciones cambiantes de la demanda, aunque podría perder ventaja competitiva al perder empleados altamente cualificados, si la competencia les ofrece mejores condiciones laborales.

Esta aproximación racionalista que considera al empleado un recurso más no está exenta de críticas. Guest (1999, p.6) afirma que "es simplemente una reafirmación del control de la dirección bajo otra etiqueta", o lo que es lo

mismo, un paso atrás hacia el Taylorismo (Analoui, 2007). Esta aproximación motiva al empleado extrínsecamente y presta poca atención a la satisfacción y a la motivación intrínseca del empleado. Llevada al extremo puede incluso contribuir a la alienación del trabajador, debido, en gran parte, a su asunción básica de que los objetivos organizacionales han de cumplirse a cualquier precio y que las personas tienen el mismo valor que cualquier recurso de la organización, esto es, carecen de importancia, como individuos. Ello implica, en algunos momentos, reducciones de plantilla y, en otros momentos, intensificación del trabajo en función de la demanda (Bonache, 2002).

Aproximación soft

La aproximación soft a la gestión de recursos humanos fue originalmente concebida por Beer et al. (1984) y Walton (1985) y se basa en el modelo de gestión organizacional de Harvard (ver apartado 3.2.2). Sin embargo, el origen de esta aproximación se basa en diferentes trabajos y tendencias empresariales que proceden de una misma escuela de pensamiento (los modelos humanistas) (Mayo, 1933; McGregor, 1960; Herzberg, 1966; Hackman y Oldman, 1976; Trist, 1981 y Maslow, 1943).

Esta aproximación soft se centra en los intereses del empleado para sostener y aumentar el compromiso con la organización, esperando así altos niveles de desempeño. Asimismo, promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones y la dirección asegura canales de comunicación en todos los niveles de la empresa para que la información fluya a todos los empleados. Las organizaciones que aplican esta aproximación, refuerzan el compromiso del empleado, su auto-regulación y una amplia autonomía en el puesto. La asunción básica es que los trabajadores responden mejor cuando su organización reconoce sus necesidades individuales y las dirige, al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la organización.

Los desarrollos en gestión de recursos humanos de esta aproximación han recibido diferentes nomenclaturas como “sistemas de alto rendimiento”, “sistemas orientados al compromiso”, “sistemas de implicación” “paradigma CVL/IE”, etc. (Mohrman, Ledford, Lawler, y Mohrman, 1986; Wood y Wall, 2007).

La aproximación soft tiene como objetivo que el empleado se considere como un asociado, como parte de la empresa. Por tanto, se espera del empleado que realice mayores esfuerzos para la organización desarrollando todo su potencial. Para ello, se han desarrollado una serie de prácticas de recursos humanos, en consonancia con la filosofía universalista de los recursos humanos.

1.2. Modelos de Gestión Organizacional.

El modelo organizacional hace referencia a la estructura, los puestos y funciones, los cauces de comunicación interna y de toma de decisiones, el estilo de dirección, el modelo de gestión de los recursos humanos, etc. Es un aspecto fundamental del negocio y condiciona totalmente los procesos de producción y por tanto la calidad del producto final o del servicio que se presta. La atención al cliente, la percepción que éste tendrá de la empresa, su imagen e identidad, y como consecuencia su posicionamiento en el mercado, también dependen de ello. (Stanford, 2010)

El modelo de Michigan

El énfasis en este modelo es que la dirección tiene todo el poder. Los empleados son vistos como un activo más que debe ser explotado al máximo con un coste mínimo. Es el modelo más extremo de la aproximación hard.

Este modelo intenta incrementar la eficiencia de los individuos en la organización sin enfocarse en sus necesidades sino en el modo en que pueden

ser “usados” para conseguir los objetivos organizacionales. Según Redman y Wilkinson (2001), el modelo de Michigan se basa en los trabajos de Storey (1992), Hendry, Arthur y Jones (1995), y Beardwell et al. (2004) quienes establecieron que la aproximación hard de los recursos humanos estaba enraizada en la estrategia corporativa y la política de la organización. Esta línea de gestión enfatiza el análisis del entorno y la integración al plan de negocio de la gestión de recursos humanos.

Según Price (2004), el modelo de Michigan sigue los cinco principios básicos de la aproximación hard (Analoui, 2007; Bonache, 2002).

El modelo de Harvard.

El modelo de Harvard agrupa los principales principios de la aproximación soft de los recursos humanos. El objetivo de este modelo es aumentar el compromiso y potencial de los empleados.

Este modelo agrupa cuatro grandes factores. La organización se analiza teniendo en cuenta el flujo de capital humano. Esto incluye desde que un empleado es considerado y contratado por la organización hasta que finaliza su contribución en la empresa (reclutamiento, selección, socialización, evaluación y promoción). Este sistema cuenta con un sistema de retribución con sueldos altos y participaciones en la empresa para atraer, motivar y mantener a los empleados, junto con estabilidad laboral. Otra de sus características es que propicia la participación de los empleados en la toma de decisiones, con ello persigue crear un entorno laboral con empleados comprometidos e implicados.

El modelo de Harvard se basa en las cuatro “C”: competencia, congruencia, compromiso y coste de la efectividad, donde cada criterio es igual de importante: la competencia en el trabajo, la congruencia del trabajador con los fines de la organización, el compromiso de la organización en invertir en el

empleado y desarrollar sus competencias y por último, el coste general de la efectividad de los recursos humanos. El alto rendimiento de los empleados se obtiene, ya que con este modelo se consigue tener trabajadores competentes, comprometidos, con valores congruentes con los de la organización y se optimizan los costes. Además, se incluyen los resultados a largo plazo consecuentes de llevar a cabo una gestión de recursos humanos basada en este modelo.

Por último, este modelo enfatiza el reconocimiento de los grupos de interés: la dirección, los empleados, los sindicatos, la sociedad y el gobierno estatal. Beer et al. (1984) consideran que todos los grupos de interés han de ser tenidos en cuenta en la organización, de lo contrario la organización podría sufrir conflictos y pérdidas.

Este modelo también está en línea con el Paradigma CVL/IE que basa la gestión de recursos humanos en mejorar la calidad de vida laboral de los empleados para estimular su implicación laboral y un desempeño de calidad. Igualmente este paradigma se centra en lograr el compromiso, la competencia, optimizar costes y la congruencia. Así, el compromiso de los empleados se lograría a través de la identificación con la empresa y sus objetivos. Por medio de la formación, se obtendrían empleados competentes para desempeñar sus roles. Se postularía una optimización de costes, por los que el coste de los empleados en su conjunto fuera menor a la aportación que hiciesen a la organización. Por último, este paradigma aboga por una mayor coincidencia de los intereses de los empleados y la organización para conseguir la congruencia (Gracia et al., 2001).

1.3. Modelo de Ostroff y Bowen

El modelo de Ostroff y Bowen (2000) analiza la organización desde un punto de vista multinivel, de este modo se integran los diferentes niveles que existen

en las organizaciones. Su objetivo es integrar las tres vertientes primarias de la investigación (la aproximación a nivel individual, la aproximación a nivel organizacional y la aproximación trans o multinivel) dentro de una estructura multinivel cohesionada. Ostroff y Bowen (2000) proponen un meso-paradigma (House, Rousseau y Thomas-Hunt, 1995) para la comprensión de los vínculos existentes entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño de la organización.

Por un lado, el modelo se enfoca a nivel micro en el análisis y la comprensión del nivel individual, abarcando aspectos como el clima psicológico, el contrato psicológico, características de los empleados (las actitudes, las conductas, las habilidades y las capacidades), el desempeño y otras variables individuales a este nivel. Por otro lado, el modelo se concentra en el nivel macro con el objetivo de analizar y comprender aspectos a nivel organizacional como el sistema de recursos humanos, las estrategias organizacionales, el clima organizacional, el contrato normativo, y los atributos que se crean y se comparten por los empleados (actitudes colectivas, conductas y capital humano), además de la efectividad y el desempeño organizacional. La relación entre el sistema de gestión de recursos humanos, el clima organizacional y el contrato normativo estará modulado, según este modelo, por la fortaleza con la que esté implantado el sistema de recursos humanos. Así un sistema de recursos humanos fuerte evitará ambigüedades a los empleados sobre el modo de comportarse y sobre lo que la organización espera de ellos.

Siguiendo este modelo, el entorno y/o contexto organizacional y la estrategia de la organización han de tenerse en cuenta a la hora de desarrollar el sistema de gestión de recursos humanos, que ha de estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización. En respuesta a un contexto turbulento o a un cambio de objetivos organizacionales en función del mercado, se ha de modificar el sistema de gestión de recursos humanos para adecuarse a la

nueva situación y a los nuevos objetivos de la organización variando, si es necesario, las prácticas de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos forman las habilidades, las actitudes y la conducta de los trabajadores de la organización, y éstas influyen en su desempeño. Además, las prácticas de recursos humanos tienen una influencia directa en el desempeño organizacional ya que proporcionan las condiciones estructurales y operacionales a los empleados para ser eficientes. Basándose en estas premisas Ostroff y Bowen exploran cómo las prácticas de recursos humanos forman las características de los empleados a partir del clima psicológico/ organizacional y el contrato psicológico/normativo. De este modo, las prácticas de recursos humanos moldean las expectativas y percepciones de los empleados de la organización. Dicho de otro modo, el conjunto de prácticas de recursos humanos adapta y moldea las interacciones y la coordinación entre los empleados de la organización creando percepciones, actitudes y afectos compartidos en los individuos.

Ostroff y Bowen adoptan una visión multidimensional en la cual las configuraciones múltiples de las prácticas de recursos humanos promueven diferentes climas y diferentes contratos psicológicos. Estos diferentes climas y contratos guían la conducta y las actitudes de la fuerza laboral e implican múltiples dimensiones de desempeño organizacional y efectividad.

Este modelo proporciona una visión general del funcionamiento de la organización. Todas las variables a ambos niveles (micro y macro) y sus relaciones están representadas en el gráfico 3. A continuación, describimos brevemente las variables que incluye el modelo de Ostroff y Bowen (2000).

Las características del entorno y la estrategia de la organización influyen en las características de la organización y en el sistema de gestión de recursos humanos. Esto redundará en las características de la organización (v.g.

expansión, fusión, etc.) y en el sistema de gestión de recursos humanos que alineado con la estrategia habrá de desarrollar unas determinadas prácticas de recursos humanos. Así, la organización diseña el sistema de gestión de recursos humanos para producir los cambios organizacionales necesarios si se dan condiciones de cambios, turbulencias y/o crecimiento.

Por otro lado, el contexto también está relacionado con la fortaleza del sistema de recursos humanos ya que un entorno turbulento podría producir prácticas de recursos humanos no específicas y/o cambiantes, así como ambigüedades a la hora de su reconocimiento por parte de los empleados. Las variables organizacionales relativas al contexto tales como el tamaño de la organización también tienen influencia en el sistema de gestión de recursos humanos. La evidencia sugiere que la efectividad del sistema depende también de las características de la organización. Así pues, tanto el entorno externo como el organizacional son relevantes para el funcionamiento organizacional.

El término “fortaleza del sistema de recursos humanos” se refiere esencialmente al grado de ambigüedad que presenta el sistema de gestión de recursos humanos en la organización. Un sistema de recursos humanos fuerte se caracteriza por tener una prácticas de recursos humanos que crean una situación, una estructura social, en la que hay poca ambigüedad relativa a los objetivos y los procedimientos de la organización (esto es, las percepciones del entorno organizacional) y en lo relativo al intercambio entre trabajador y empleador (las expectativas o creencias sobre el contrato). Por tanto, la fortaleza del sistema de recursos humanos moderará la fortaleza de los significados compartidos evocados a nivel organizacional. Un sistema de gestión de recursos humanos débil creará situaciones débiles para los empleados, una situación débil es ambigua y provee pocas guías a los individuos sobre la conducta apropiada. Esta situación débil tendrá como resultado percepciones idiosincráticas dentro de la organización.

Por otra parte, el sistema de gestión de recursos humanos ha de estar alineado con la estrategia organizacional. La estrategia está determinada por la misión de la organización. Tanto las políticas como las prácticas de recursos humanos que de ellas se derivan han de estar alineadas con la misión y estrategia organizacionales.

1.4. Las Organizaciones desde un Punto de Vista Multinivel

Psicólogos, sociólogos y teóricos organizacionales han reconocido ampliamente que existen niveles múltiples e interdependientes en las organizaciones. El entendimiento de las relaciones dentro de cada uno de los niveles y entre esos niveles es crítico para entender la conducta organizacional y las organizaciones (v.g. Klein, Dansereau y Hall, 1994; Roberts, Hulin, y Rousseau, 1978). La investigación tradicional se caracteriza por centrarse en los dos extremos del siguiente continuo. Por un lado, la investigación centrada en el individuo sin tener en cuenta su contexto organizacional. Por otro lado, la investigación centrada en la estrategia, la cultura y la efectividad organizacional y cómo se relacionan estos factores, sin tener en cuenta al individuo. Sin embargo, actualmente se está desarrollando investigación que analiza al individuo (nivel micro), a la organización (nivel macro) y a sus interrelaciones. En esta vertiente de la investigación se ubica el presente trabajo.

Delimitación Conceptual

Tal y como afirman Kowloski y Klein (2000), el hecho de que las organizaciones son sistemas multinivel es irrefutable. Este axioma se refleja en los primeros estudios de la teoría organizacional (Lewin, 1936). Sin embargo, la investigación científica tradicionalmente ha analizado las características a nivel individual, grupal u organizacional seccionando a la organización, en lugar de considerarla en su globalidad. La base teórica en la que se asienta la concepción de las organizaciones como sistema multinivel es la Teoría General

de Sistemas. En resumen, esta teoría afirma que el todo es mayor que la mera suma de las partes. Su principio básico es la homología lógica que determina que hay conceptos idénticos (v.g. isomórficos) y procesos paralelos o equivalentes funcionalmente (v.g. homólogos) que se podrían generalizar a través de diferentes sistemas o subsistemas dentro del mismo nivel.

Así, los sistemas organizacionales tienen procesos y estructuras análogas (Katz y Kahn, 1966; Miller, 1978). Por ello, la perspectiva multinivel trata de identificar principios para entender los fenómenos que se producen en, y a través de, los diferentes niveles organizacionales.

La perspectiva macro y la perspectiva micro a las que nos referíamos al principio del presente apartado tienen sus limitaciones. La primera por no tener en cuenta al individuo y la segunda por no analizar la influencia del contexto. El objetivo de la investigación multinivel es analizar los fenómenos en ambos niveles sin olvidar a sus componentes, pero sin perderse en sus particularidades para dar una visión global del sistema organizacional (Kozlowski y Klein, 2000).

Los primeros desarrollos en la investigación de la organización desde una visión sistémica y, por tanto, multinivel fue la aproximación interaccionista (Lewin, 1936). Esta perspectiva definía la conducta como un resultado combinado del contexto y el individuo. Asimismo, se les atribuye el desarrollo del concepto de clima (Lewin, Lippit y White, 1939). A lo largo de los años 50, el clima se consideró el principal constructo organizacional; sin embargo, tal y como muestra una temprana revisión de clima (Forehand y Gilmer, 1964) existían problemas de conceptualización y de medida. La falta de consenso sobre si el clima era una propiedad organizacional o una percepción individual y los consecuentes problemas de medida que ello conllevaba; ponía en evidencia la controversia que existía en la época. Una década después la

revisión de James y Jones (1974) arrojaría luz a este asunto diferenciando entre antecedentes del clima (v.g. características de la organización) y componentes del mismo. Así, las percepciones individuales del clima basadas en el contexto organizacional fueron etiquetadas como “clima psicológico”, mientras que la agregación de esas percepciones a nivel organizacional daría lugar al “clima organizacional”. Todo ello, pondría las bases para una vasta investigación en el estudio del clima en la organización y en el desarrollo de la investigación de los fenómenos emergentes (Kozlowski y Klein, 2000).

Por tanto, la investigación multinivel basada en la Teoría General de Sistemas ofrece un amplio abanico de posibilidades a la investigación teórica y empírica de las organizaciones. Sin embargo, hemos de tener en cuenta para desarrollar esta investigación que existen una serie de principios desarrollados por Kozlowski y Klein (2000).

Principios de la Investigación Multinivel

Kozlowski y Klein (2000) desarrollaron 18 principios que recomiendan tener en cuenta para desarrollar cualquier investigación multinivel. En este apartado citamos en brevemente cada uno de estos principios.

1. La construcción de la teoría debe empezar con la designación y la definición del fenómeno teórico y del constructo endógeno (variable dependiente) de interés.
2. Los modelos teóricos multinivel son relevantes para la mayoría de fenómenos organizacionales; sin embargo pueden ser innecesarios si la variable dependiente no está influida por constructos de nivel superior, si no representa las acciones, cogniciones o afectos de niveles inferiores, y/o es tan reciente que ha sido poco explorada en la literatura.

3. Teniendo en cuenta que todos los fenómenos que se producen en la organización están incluidos en un contexto de nivel superior, las características contextuales deberían incluirse en el modelo teórico.

4. Algunos de los fenómenos de un nivel superior emergen de las características, cogniciones, afectos e interacciones entre individuos. La conceptualización de estos fenómenos emergentes a niveles superiores debería especificar teóricamente la naturaleza y la forma de los procesos emergentes.

5. La especificación de la unidad (formal vs. informal) debe basarse en la teoría del fenómeno en cuestión. La especificación de entidades informales que rebasan los límites formales, o que ocurren dentro de las unidades (v.g. redes sociales dentro de la organización) lleva a la diferenciación y requiere una consideración cuidadosa.

6. Las relaciones a través de los niveles son más probables que ocurran entre unidades o niveles que están próximos, que se incluyen o superponen, y/o que están directamente asociados y que, por tanto, tienen un nexo de unión fuerte y claramente establecido.

7. Las relaciones son más probables que se produzcan en la medida en que los constructos se influyan en los dominios de contenido subyaciendo a las interacciones significativas a través de los diferentes niveles. Así, la estructura organizacional y las características del trabajo del empleado influirán en las percepciones de clima psicológico (v.g. autonomía) de los trabajadores.

8. El ciclo vital de la organización puede afectar al origen, contenido y dirección de algunos fenómenos (v.g. la cultura organizacional y el aprendizaje). En esos

casos, el efecto puede ser de abajo a arriba o de arriba abajo. Para ello, la teoría debe especificar explícitamente los puntos de referencia temporal.

9. Así, los efectos a lo largo del tiempo son diferentes. Por un lado, los procesos transnivel que van desde niveles superiores a inferiores se manifiestan rápidamente. Por otro lado, los procesos que van de niveles inferiores a superiores se desarrollan más a largo plazo. Este hecho es relevante para el diseño de investigación que evaluará el modelo teórico multinivel.

10. Asimismo, las teorías que analicen el “entrainment”, esto es, “el ritmo, flujo y sincronización de los procesos que unen diferentes niveles” (Ancona y Chong, 1997, citado en Kozlowski y Klein, 2000 pp. 24) deben especificar ciclos temporales apropiados y aplicarlos al diseño de investigación.

11. Los modelos teóricos multinivel deben explicar las asunciones teóricas y empíricas que razonan el modelo tanto en positivo como en negativo.

12. El nivel de constructo es el nivel en que el constructo se establece dado un modelo teórico (v.g. individual, grupal organizacional). Sin embargo, en un mismo modelo teórico un constructo puede manifestarse a diferentes niveles. De cualquier manera, cuando los constructos de niveles superiores emergen de niveles inferiores ha de especificarse: el nivel de origen, el nivel de constructo y la naturaleza del proceso de emergencia.

13. Teniendo en cuenta que la unidad de un constructo se define como entidad de dos o más individuos (v.g. díadas, grupos, funciones, divisiones y organizaciones); el nivel del constructo estará basado en su potencialidad para emerger de fenómenos de más bajo nivel (v.g. rasgos de personalidad vs. clima psicológico de apoyo). Kozlowski y Klein llevan a cabo una clasificación

de las propiedades de los constructos en sus diferentes niveles diferenciándolos entre constructos que tienen propiedades globales, compartidas o configurales.

Constructos con propiedades globales en la unidad. Son constructos únicos, objetivos, descriptivos y fácilmente observables en esa unidad (v.g. tamaño de la unidad). Constructos con propiedades compartidas en la unidad. Son constructos emergentes, isomórficos y funcionalmente equivalentes que se basan en los modelos de composición.

Tienen como materia prima las características, conductas, cogniciones y afectos de los miembros de su unidad y al mismo tiempo, la caracterizan (v.g. satisfacción colectiva). Son características comunes de los miembros que convergen por medio de procesos psicológicos (atracción, selección, socialización, liderazgo, experiencias compartidas e interacción entre los miembros).

14. La asunción de isomorfismo de las propiedades compartidas de la unidad ha de ser evaluada para establecer la validez de constructo de la medida agregada. La selección de una aproximación basada en el consenso (v.g. rwg, ADI) sobre el constructo o una aproximación basada en la consistencia (v.g. ICC1, ICC2) del mismo debe dictarse por la teoría y los datos, aunque en condiciones óptimas ambas han de ser evaluadas.

15. Un individuo puede servir como experto informante para constructos de nivel superior cuando pueda observar directamente o tenga conocimiento privilegiado de las propiedades en cuestión (v.g. perspectivas de contratación en el futuro). Los constructos con propiedades globales o configurales que sean observables y manifiestas, pueden ser informados por un solo individuo. Sin embargo, los constructos compartidos son menos apropiados.

16. En el análisis de los datos que ponen a prueba los modelos teóricos y que mezclan diferentes unidades de referencia y el nivel individual, los datos han de mostrar variabilidad entre unidades de todos los niveles relevantes en el modelo. Un diseño apropiado de la recogida de datos es esencial para adecuar la evaluación de tales modelos.

17. Los procesos que se producen desde un nivel superior a un nivel inferior pueden ser evaluados con diseños transversales o longitudinales a corto plazo. Sin embargo, los procesos emergentes de abajo a arriba necesitan un diseño longitudinal a largo plazo o diseño de series temporales.

18. No hay una estrategia estadística de análisis de datos apropiada para todas las preguntas de investigación multinivel. La selección de los análisis estadísticos ha de basarse: por un lado, en la consistencia entre los tipos de constructos, el muestreo y los datos y la pregunta de investigación; por otro lado, en las asunciones, fortalezas y limitaciones de la técnica estadística.

Los autores no desarrollan un principio multinivel para determinar la formulación de los ítems en función de la unidad a la que son agregados, sin embargo recomiendan el modelo de cambio de referente (Chan, 1998) en función de la unidad de agregación. De cualquier manera, explican que es necesaria más investigación empírica sobre los modelos de composición. Además, explican que la investigación existente ofrece consenso intra-unidad tanto con el modelo de cambio de referente como del consenso directo (Chan, 1998).

CAPÍTULO II

LA SATISFACCIÓN LABORAL

2.1. 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.

2.2. 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.

2.3. Definición de Términos

2.3.1. 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 laborar como un estado emocional positivo o placentero, resultante de la evaluación de la experiencia laboral propia”.

2.3.2. 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

2.3.3. Beneficios Marginales

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

Morales y Velloplandia (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.

2.3.4. 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.

2.3.5. 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.

2.3.6. 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.

2.4 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.

2.4.1. 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.

2.4.2. 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.

2.4.3. 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.

2.4.4. 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.

2.5. 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, 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 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.

CAPÍTULO III

LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA ISRAEL FRENTE AL CONTEXTO ORGANIZACIONAL Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

3.1. Historia de la Cooperativa Israel

En el 1981 el Lic. Hugo Máximo Estrella solicitó al Presidente Administrador de IDECOOP, Lic. Fabio Solís, la formación de una cooperativa. El designó al promotor don Félix Silva en su condición de representante del IDECOOP en la Cooperativa Israel. Don Félix sugirió que era más conveniente la unión de las dos que ya existían y la integración y alianza de los dos grupos cooperativos.

Don Félix Silva logró convencer a los directivos de las Cooperativas Las Mercedes de Los Pomos y la Salesiana que funcionaba en la Escuela Agrícola Salesiana en Arenoso y al Lic. Hugo Estrella de que uniéndose ambas Cooperativas y los dos grupos, nacería una cooperativa por distritos con más fuerza de trabajo humano y mayor capacidad económica.

El domingo 4 de abril de 1982, celebraron en el Club Recreativo 20-30 una asamblea de integración cooperativista en la que unieron sus capitales las cooperativas Las Mercedes (RD\$74,113.72), Salesiana (RD\$15,249.80) y los grupos Parque Hostos (RD\$6,911.64) y Colegio Eugenio María de Hostos (RD\$7,326.10) para conformar un capital unificado que ascendió a RD\$103,601.29.

La membresía de Las Mercedes era de 223 socios, la Salesiana 127, el grupo Parque Hostos 38 miembros y el Colegio 26, ascendiendo la membresía a 414 en la nueva cooperativa.

El domingo 7 de noviembre de 1982 fueron aprobados los Estatutos de la naciente Cooperativa Israel, en una Asamblea efectuada para tal fin. Estos estatutos han sido modificados en Asambleas Extraordinarias efectuadas en las siguientes fechas: domingo 9 de junio de 1985; sábado 19 de noviembre de 1988; lunes 31 de octubre de 1992 y domingo 5 de noviembre del 2006.

3.2. Misión, Visión, Valores y Política de Calidad

Misión

Satisfacer las necesidades financieras y sociales de nuestros asociados y de su comunidad a través de una gestión ética, eficiente, ecológica, educativa y solidaria.

Visión

Ser una cooperativa líder dentro del mercado financiero nacional reconocida por su notable responsabilidad social.

Valores

La gestión PER 2011-2015 se fundamentará en cuatro valores primordiales: solidaridad, honestidad, servicio y amor por la naturaleza.

Política de Calidad

Cooperativa Israel se compromete a satisfacer con servicios financieros y sociales de excelente calidad a los socios y a la comunidad, a través de la mejora continua, contando con un personal identificado con los valores y principios cooperativos y la protección del medio ambiente.

3.3. Servicios que ofrece la Cooperativa Israel

Cuentas de Ahorro

Aportaciones

Son depósitos en acciones, que realizan los Socios a sus cuentas, las cuales forman parte del patrimonio de la Cooperativa a través de los distritos o en las oficinas de Israel.

Ahorros Retirables

Es una cuenta que le permite al socio titular efectuar depósitos y retiros tantas veces se requiera.

Ahorro Infantil

Es una cuenta de ahorro retirable, que permite realizar depósitos y retiros en una cuenta a nombre de un menor, representado por un tutor.

Orden de Pago

Es una cuenta de ahorro, que es utilizada para realizar pagos a terceros, las cuáles pueden ser canjeadas en cualquiera de las oficinas de la cooperativa.

San de Ahorro

Es una cuenta en la que el socio decide la cantidad de dinero que quiere acumular a un tiempo determinado.

Certificados Financieros

Son depósitos a Plazo Fijo, que requieren de un monto mínimo, por el cual se ofrece una atractiva tasa de interés.

Préstamos

Préstamo Hipotecario

Se le concede al Socio para la adquisición, construcción y/o reparación de viviendas, compra de solar, pago deuda, negocios, etc.

Préstamos Comerciales

Se otorgan a los Socios con el objeto de promover sectores de la economía, como: Agropecuario, Industria, Turismo, Comercio, Minería, entre otras actividades.

Préstamos de Consumo

Son concedidos a los Socios con el fin de adquirir bienes de consumo artículos, pago de servicios o deudas a terceros.

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

La capacitación es una herramienta imprescindible de cambio positivo en las organizaciones. Hoy no puede concebirse solamente como entrenamiento o instrucción, supera a estos y se acerca e identifica con el concepto de educación.

La tarea de la función de capacitación es mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo esté formada y preparada para superarse continuamente. Esta debe desarrollarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y con los planes de la organización. En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad

de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación del capital humano debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

La capacitación es una inversión a largo plazo, es una de las más rentables que puede emprender una organización. Si a la empresa la hacen sus trabajadores, a estos los hace la capacitación. Aunque los trabajadores tengan maravillosas aptitudes, si carecen de formación, son como diamantes en bruto, que necesitan de la talla para mostrar su verdadero valor. (<http://www.eumed.net/>)

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

Es pertinente que el empleado o trabajador esté consciente de la utilidad de la capacitación, con el fin de obtener mejores resultados, que el considere que lo trascendente serán sus posibilidades de hacer o lograr cosas y situaciones que antes no estaban a su alcance. Requiriendo además de su participación, donde deben de entenderse como legítimas sus expectativas de ser escuchado, de que se le tolere el disenso, de dudar, de cuestionar, de no entender, de aportar. (Blake, 2012). Además del compromiso que debe mostrar tanto la organización como los que reciben la capacitación, elementos indispensables para que la capacitación llevada a cabo tenga mejores repercusiones.

Se debe tener presente entonces, que la capacitación involucra tanto conocimientos, habilidades y actitudes de las personas y en su conjunto al ser desarrolladas mutuamente se obtienen resultados satisfactorios. Y permite a quienes la obtienen adquieran nuevas posibilidades de acción, lográndose un progreso en distintos ámbitos.

En este sentido, se puede decir que retornar aspectos del D.O. porque se puede ver en éste elemento clave que complementa el proceso de capacitación de un modo más integral beneficiando a los individuos a la par que con la institución.

El Desarrollo organizacional es la disciplina encargada de diseñar sistemas y procesos dentro de las organizaciones, con su implementación se busca mejorar el ambiente contribuyendo a elevar la productividad, sin dejar de lado el factor humano.

Este se va a ver reflejado en el ambiente de trabajo que se puede observar en el trato que los empleados o jefes tienen con los otros, las relaciones entre el personal de la organización e incluso, con la relación con las personas externas a ella, lo que repercute en la imagen que la institución muestra a quiénes requieren de sus servicios.

El Desarrollo Organizacional implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con el fin de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones.

Se apoya en estrategias educativas en el sentido de que busca incidir en actitudes, valores y en estructuras de las organizaciones de tal forma, que los involucrados puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias.

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.

Finalmente, considera intervenciones en nuevos niveles, lo cual significa que la meta general del Desarrollo Organizacional es construir empresas o instituciones que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. (Guizar, 2010).

CONCLUSIONES

Con respecto a la capacitación de los empleados que laboran en la Cooperativa Israel, se observa el 100% reciben capacitación. Siendo este tipo de capacitación, en su mayoría (73%) Diplomado grado, seguido de Talleres (37%).

Lo cual, según los empleados, les ha ayudado en la mejora de su desempeño en la cooperativa.

La importancia de la formación o capacitación de personal radica en su objetivo: mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran una empresa; porque es a través de las personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y de su trabajo, como se desarrollan las organizaciones.

De acuerdo con Baquero (p.99) cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal de la compañía, mayor será su nivel de productividad, cualitativa y cuantitativamente. Los programas de formación profesional constituyen una de las inversiones más rentables, el progreso tecnológico influye directamente y con frecuencia en los procesos empresariales, si la organización no marcha pareja con esa evolución, sufrirá una de las consecuencias más graves: el estancamiento, y con él, el retroceso y la imposibilidad de competir en el mercado o de prestar, eficaz y eficientemente, los servicios de su competencia.

Un punto preocupante, es que la Cooperativa Israel no reconoce el desempeño de la labor de sus empleados después de la capacitación, así lo manifiesta el (73%), ya que se realiza la inversión para la institución sacar el máximo de próximo a los colaboradores.

En base a la Fidelización, se pudo observar que los empleados de la Cooperativa Israel recomendarían dicha institución, así lo afirmó en un 100%, aunque esto no significa que se sientan satisfechos con sus condiciones de trabajo, debido a que el 73% así lo afirmó.

Esta Fidelización por parte de los empleados, se refleja, en que el 24% valora los beneficios que percibe, y un 16% la seguridad que le brinda la institución, de igual forma las condiciones de trabajo y la calidad de los servicios son adecuados.

Tan importante como el esfuerzo es el que la organización pueda ser capaz de reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados y esto se traduce en efectos tangibles y positivos al incrementar los niveles de satisfacción y retención, así como al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y es una eficiente política de reducción de costos.

El empleado que se siente apreciado y reconocido posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismo y destaca su habilidad para contribuir y colaborar en equipo. Los empleados que poseen la suficiente autoestima, son potencialmente los mejores asociados. Si la organización logra satisfacer de este modo a sus empleados, es posible crear un entorno vital, agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar la participación de la organización en sus mercados. Incorporar el reconocimiento como base de una cultura de la empresa, es posible crear y mantener un clima laboral positivo y productivo.

Con respecto a si las capacitaciones que recibe le han permitido escalar de posición en la Cooperativa Israel, el 56% de sus empleados respondió que no. Lo cual es preocupante, así como que el desarrollo futuro, según la percepción de los colaboradores no es ocupar otra posición, así lo afirma el 74%.

Aunque considera que la posición laboral les ha permitido adquirir nuevas habilidades (74%), lo cual lo hace merecedor de que lo tomen en cuenta cuando surge una vacante (56%), ya que la mayoría de los empleados (56%) ha sido considerado en los procesos interno de la Cooperativa.

Berbel (p.249) explica que al nivel interno de la empresa u organización, la formación enlaza de manera directa con dos tipos principales de prioridades:

Las derivadas de las políticas de empresa (fidelización del cliente, necesidad de mejora de productos y servicios, expansión, control de costes, desarrollo tecnológico, por citar algunas de las más habituales).

Las percibidas por el personal de la organización, en sus diferentes áreas de trabajo y niveles jerárquicos, respecto a los aspectos que necesitan ser mejorados para un mejor desempeño, tanto individual como colectivo.

En cualquiera de los casos, la visión de la formación no como un coste -aunque su gestión sí suponga evidentemente gastos directos e indirectos- sino más bien como una inversión obligada e indispensable para la supervivencia y el progreso de la organización supone la única opción adecuada a la hora de diseñar, implementar y valorar su proceso gestor.

RECOMENDACIONES

Concluida la presente investigación sobre 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 la Cooperativa Israel, se presentan las recomendaciones de lugar:

- Explotar el potencial de los empleados que han recibido capacitación, ya que estos están más enterado de la situación de la Cooperativa, y pueden realizar mejor papel que uno externo.
- Realizar una reingeniería en el área de Recursos Humanos para readecuar la estructura de la institución y sus procesos de reclutamiento.
- Revisar y actualizar las políticas de sueldos, salarios y beneficios sociales, en base a la evaluación del desempeño por competencia.
- La Cooperativa debe aplicar los programas de beneficios sociales, tomando en cuenta el rendimiento y la antigüedad en el servicio de sus colaboradores.

Todas estas recomendaciones ayudarían a mantener e incrementar la satisfacción de los servidores, así como el rendimiento de los mismos y, por ende, la institución ofrecería mejores servicios a los usuarios.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Amaya, G. (2003). Plan de capacitación. (1ra Ed.). México D.F: Patria cultural.
- Bohórquez, P. (2002). Planificación estratégica y desempeño laboral. (2da Ed.). México: Alfaomega Grupo Editor.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (1ra Ed.). México D.F: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. (8va. Ed.). McGraw Hill.
- Dessler, G. (2010). Administración de personal. (8va Ed.). México D.F: Pearson Education.
- González, M. (2007). Administración de Recursos Humanos: Diversidad-Caos. México D.F: Patria cultural.
- Hernández, R., Fernández, C. & Lucio, P. (2014). “Metodología de la Investigación Científica”. (5ta. Ed.). Editora McGraw Hill.
- Kotler, P. (2003). Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control. (8va Ed.) México D.F: Prentice Hall.
- Reza, J. (2006). Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones. (1ra Ed.). México D.F: Panorama Editorial
- Robbins, S. (2008). Fundamentos de comportamiento organizacional. (5ta Ed.). México D.F: Prentice Hall Latinoamérica.
- Wayne, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. (9na Ed.). México D.F: Pearson Education.
- Zelaya, J. (2006). Clasificación de puestos. (1ra Ed.). Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.
- Salinas, M. (2011). Manual de Inducción. Universidad Politécnica de Chiaspa, México.
- Race, P. (2001). 500 Tips para capacitadores. Editorial Panorama. México.

Ramírez Cavaza, C. (2010). Vicios y virtudes de la capacitación. Editorial PAC. México.

R. Wayne, R. (2005). “**Administración de Recursos Humanos**”. (9na. Ed.). Pearson, Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Pearson Educación.



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 Gloribel Brito

MATRÍCULA:

2014-2273

ASESOR:

DRA. ADA BAZIL

SANTO DOMINGO,

JUNIO, 2016

ÍNDICE

Planteamiento del Problema.....	1
Justificación	3
Objetivos.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
Marco de Referencia	5
Marco Teórico.....	7
Marco Conceptual.....	12
Marco Metodológico	14
Tipo, Diseño de Investigación y su Perspectiva General.....	14
Métodos y las Técnicas	14
Esquema Tentativo.....	18
Referencia Bibliográfica.....	20

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Los recursos humanos sin lugar a dudas constituyen, en la actualidad el activo más valioso con que cuenta una organización. La tecnología, los materiales, hasta el capital financiero que son recursos organizacionales, no son importantes por sí mismo sin la intervención humana, según opina (Reza, J. (2006; 74)

En la actualidad muchas empresas dominicanas carecen de programas de capacitación. La capacitación o desarrollo del personal es una necesidad en el lugar de trabajo. Sin ella los empleados no tienen entendimiento claro sobre sus responsabilidades o deberes. Una empresa que carece de un programa de capacitación no puede mantener un modelo de negocio para trabajar, ya que es probable que la empresa esté llena de empleados que tienen solo una ligera idea de cómo llevar a cabo su trabajo. (Robbins, S. 2008; 32).

La problemática que se está presentando en nuestras empresas es muy alarmante debido a que si no preparamos a nuestros empleados estos tienen dificultad para adaptarse y entender el trabajo que van a desarrollar. O en caso de que exista un programa en la empresa y que este sea pobre y no logre obtener los beneficios que se requiere, esto puede causar estrés en la administración, debido a que los administradores ya tienen una serie de tareas que cumplir cada día y el tener que asegurarse de que los empleados entiendan como realizar su trabajo es agotador.

Lo recomendable sería que se capacitara a todo el personal en todas las áreas de la empresa, algunas de las empresas ofrecen una excelente capacitación relacionada con el puesto de trabajo del empleado, pero no todo está sin relación con otras áreas. La capacitación en varias áreas se refiere a capacitar empleados en áreas distintas a su puesto de trabajo normal. La capacitación

en varias áreas fortalece a una empresa para poder compensar el desempeño de los empleados que están ausentes o que dejan la empresa, cubriendo su puesto de forma temporal con personal que ya trabaja en la empresa. (González, M. 2007; 20)

¿Cuáles serían las mejores prácticas, explicando el rol que juegan las actitudes de los trabajadores en la relación capacitación-productividad?

¿Cuáles son las causas que promueven la inversión en capacitación, verificando que los programas cumplan con las necesidades de la empresa?

¿Hasta qué grado influye la capacitación en la toma de decisiones de los empleados determinando la relación existe entre capacitación y motivación?

¿Se cumple a cabalidad la fidelización del personal de recursos humanos cuando la empresa cubre su preparación?

¿Cuáles son los beneficios de dar capacitación a los empleados, la disposición del trabajador ante la capacitación y la relación con la satisfacción del trabajador?

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, la situación de la capacitación en República Dominicana es preocupante, principalmente en las pequeñas empresas. La capacitación es muy importante en todas las empresas ya que puede reforzar aquellas áreas donde se necesite mejorar y es una forma de mantener motivados a los trabajadores ya que puede tenerlo actualizados en el mercado laboral. (Wayne, R. 2005)

Es importante considerar que la capacitación se debe realizar cada año en la empresa. La capacitación es una inversión que la empresa realiza en recursos humanos, si la empresa invierte en los recursos materiales por qué no hacerlo en los humanos, consideremos que sin el factor humano ninguna empresa podría llevar su producción. (Ramírez Cavaza, C. (2010: 12)

La capacitación persigue el desarrollo de los empleados mejorando su desempeño y creando en ello un compromiso de ser parte de la organización (fidelizándolo). (Zelaya, J. (2006: 24)

La presente investigación, pretende que se orienta a los empleadores para de esta forma ellos puedan capacitar el personal y de esta forma analizarlo para ver el crecimiento del mismo y su fidelización a la empresa.

Hay que darle una solución al problema de desarrollo organizacional. Se necesita desarrollar a todo el personal sin importar el puesto que ocupe. Todo esto mediante de métodos correctos para esta forma cumplir con el plan de capacitación, desarrollo, fidelización. (Robbins, S. P. 2004, 17).

OBJETIVOS

Objetivo general

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.

Objetivos específicos

1. Definir las mejores prácticas de detección de necesidades de capacitación, explicando el rol que juegan las actitudes de los trabajadores en la relación capacitación-productividad.
2. Identificar las causas que promueven la inversión en capacitación, verificando que los programas de capacitación cumplan con las necesidades de la empresa.
3. Analizar hasta qué grado influye la capacitación en la toma de decisiones de los empleados determinando la relación existe entre capacitación y motivación.
4. Identificar los beneficios de dar capacitación a los empleados, la disposición del trabajador ante la capacitación y la relación con la satisfacción del trabajador.

Marco de Referencia

Sánchez Ayala (2013). Programa de Capacitación para mejorar el Desempeño laboral de los Empleados del Gimnasio “Sport Club”, Santo Domingo, Distrito Nacional, 2013. Universidad Francisco Henríquez y Carvajal, donde se concluyó:

La investigación en cuestión, se realizó con la finalidad de demostrar la efectividad del desempeño laboral del personal del gimnasio Sport Club, el cual mejoró sustancialmente luego de la implementación de un programa de capacitación.

Fue utilizado el diseño en sucesión o en línea con un grupo, el cual sirvió de experimento, donde se implementó la técnica de la encuesta, seguida de un cuestionario de 11 preguntas cerradas. Este se les aplicó a los clientes del gimnasio, los cuales brindaron su asistencia del enero a julio del año 2013, los cuales con su respuesta brindaron un panorama general de la situación laboral.

El resultado de la investigación permitió conocer que a través de la implementación de un programa de capacitación, el desempeño laboral de los empleados del gimnasio mejoraría, a través de un cambio positivo de la percepción del desempeño de los colaboradores por parte de los clientes.

González, H. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. Caso: SK Electric, Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, donde el sustentante demuestra la importancia en la relación entre capacitación y productividad para una organización, en el área de la toma de decisiones, ya que esto ayuda en la detección de necesidades de capacitación y explicando el rol que juegan las actitudes de los colaboradores en la relación capacitación- productividad.

Se identificó las causas que conllevan la inversión en capacitar, observando los programas de capacitación cumplan con las necesidades de la empresa. En adición, se analizó hasta qué punto influye la capacitación en la toma de decisiones de los colaboradores, donde se determinó la relación existe entre capacitación y motivación.

Igualmente, se identificó el beneficio de brindar una capacitación a los colaboradores, la disposición del empleado ante la capacitación y la relación con la satisfacción laboral.

Marco Teórico

Determinar las necesidades de capacitación es una de las interrogantes que aparecen de forma constante por parte de los empleadores que tienen la preocupación de hacer que el trabajo de la empresa sea más productivo. (Reza (2006)

Dicho autor, presentan varios medios para determinar las necesidades de capacitación para una organización, entre los que se encuentran:

a. Evaluación de desempeño: A través de la evaluación del desempeño, se puede visualizar, no sólo a los empleados que realizan sus trabajos por debajo de un nivel de satisfacción, sino también investigar cuáles sectores de la institución necesitan una atención inmediata de los responsables del coaching.

b. Observación: Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

c. Cuestionarios: Con este instrumento de investigación acompañado de una lista de verificación arrojarán luz a las necesidades de entrenamiento que quieran el personal.

d. Entrevistas con supervisores y gerentes: Es un medio de mantener un contacto de forma directa con el supervisor y gerente, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general, sale a la luz en las entrevistas con los responsables de diversos departamentos.

Objetivos de la capacitación:

Robbins (2008), manifiesta que debe establecerse objetivos en base a la capacitación, que sean estas concretas y medibles, lo cual es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación:

Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.

Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.

Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

Mantener a la gerencia y empleados en constante actualización, frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.

Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.

Programas de capacitación

Para Dessler (2010) los esquemas de capacitación son un instrumento planificador, el cual permite monitor establecer el conjunto de actividades, estrategias didácticas, criterios de evaluación, tiempos y recursos implicados en el desarrollo del curso, además comunica la propuesta programática tanto a las personas involucradas en el curso como a los instructores, administradores y evaluadores de la capacitación.

Para elaborar estos programas, debe tomarse en cuenta el punto de partida de la planeación anual de la organización, donde deberán aparecer los siguientes datos:

Identificación (nombre del responsable, jefe de área, instructor, departamento)

Objetivos a seguir.

Horas, temas y subtemas

Porcentaje asignado a las evaluaciones parciales y finales.

La empresa invierte recursos económicos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la empresa debería conocer el potencial de sus hombres y mujeres. Esto permitirá saber si cada persona ha llegado a su capacidad laboral, o puede escalar posiciones más elevadas.

Permitirá observar si hay otras tareas de nivel similar que puedan realizar, poniendo en práctica sus aptitudes y mejorando el desempeño de la organización.

Cómo puede una empresa brindar capacitación a sus colaboradores

Cuando se buscan programa de capacitación para una organización, se debe fijar en lo que es más importante en el determinado momento que está

atravesando la institución. Si la deficiencia en ese período es la Atención al Cliente, no se puede contratar una capacitación contable. Una vez que se identifique mediante un diagnóstico la necesidad específica por la que está atravesando la empresa se procede a la selección de los programas y de los capacitadores.

El desarrollo evolutivo del ser humano, tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa primordial la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

"Las empresas deberán desarrollar curso de capacitación para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción." (Gore, E.; 1998).

Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. No es otro el imperativo de construir organizaciones inteligentes.

"Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea" (Kofman, 2001).

Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de las empresas sino también en el potencial de sus miembros.

Lo anterior es imprescindible para interactuar con el contexto actual en el cual, aun cuando los supuestos de diversos autores no siempre son coincidentes y en muchos casos se observan diferencias significativas, se encuentran en sus descripciones hechos similares:

Una nueva sociedad emergente luego de la era industrial basada en recursos autogenerados tales como información, management, capacidad de emprendimiento y aprendizaje, fuertemente basada en conocimientos puros y aplicados, con algunos rasgos típicos tales como diversidad (en vez de uniformidad), opciones múltiples, individualismo, y demandando una cantidad nunca vista antes de profesionales capaces de resolver problemas complejos.

Marco Conceptual

Capacitación: Actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y habilidades necesarios para sus empleos actuales. (Wayne, 2005).

Plan de capacitación: Es la transcripción de las expectativas y necesidades de toda empresa para un período de tiempo determinado. Correspondiente este a lo que se quiere satisfacer, en un tiempo establecido, por lo cual está vinculado al recurso humano, físico o material que disponga la organización. (Amaya (2003)

Desempeño Laboral: Es la forma como el personal de una empresa labora de manera eficaz, para llegar a las metas propuestas, sujeto a las reglas establecidas por la empresa. (Stoner, 1994).

Es el nivel de ejecución alcanzado por el personal colaborador de una empresa, para lograr las metas propuestas por la organización en un plazo establecido. (Bohórquez, 2002).

Es la eficacia del personal colaborador dentro de una organización, el cual es imprescindible para la empresa, funcionando la persona con una gran labor y satisfacción. (Chiavenato, 2009).

Relación capacitación – desempeño laboral. En el transcurso del proceso de capacitación se realiza un seguimiento de la implementación e impacto de las actividades desarrolladas para mejorar el desempeño laboral: satisfacción y valoración de los participantes, grado de apropiación de conocimientos, nivel de aplicación de lo aprendido y resultados de desempeño alcanzado. El

monitoreo es clave para lograr que estas medidas puedan ser llevadas a la práctica. (Bohórquez, 2002)

Gestión del Talento Humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente más competitivo. (Mathis, 2004: 33).

MARCO METODOLÓGICO

Tipo, Diseño de Investigación y su Perspectiva General

La investigación es de tipo descriptiva que se enriquece en la búsqueda de información sobre cada variable, a fin de emitir juicios de valor objetivos sobre lo que se está analizando.

Efectuar la investigación me llevó a plantearla desde una perspectiva cuantitativa, así, se sumó la información sobre los programas de capacitación y desarrollo del personal en las empresas dominicanas durante el período 2016, Vs. Desempeño, Fidelización y Desplazamiento, junto con datos provenientes de un trabajo de campo que requerirá de un proceso de selección de informantes calificados y levantamiento de datos que deberán ser registrados y tabulados.

El buscar información en fuentes ya establecidas nos deja entrever que también estamos frente a una investigación bibliográfica que se complementó con el trabajo de campo. La investigación es no experimental.

Métodos y las Técnicas

Métodos teóricos

El método es el camino, la forma o manera de alcanzar los objetivos propuestos; es decir, va a conducir el pensamiento humano a través de las acciones para lograr un fin. Se puede aplicar los siguientes métodos y lograr los objetivos propuestos.

Analítico-sintético: Este método permite descomponer y distinguir los elementos de un todo; revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos estudiados por el análisis. Facilita el movimiento del todo a las partes que lo componen y de

estas al nuevo objeto pensado y concretado en la propuesta y en el conjunto de la investigación, además maneja juicios considerando cada una de las causas las cuales son clasificadas para conocer el origen y llegar a una conclusión. Su aplicación ha permitido efectuar un estudio pormenorizado de cada variable hasta establecer una relación directa entre las mismas.

El método sistémico: Estuvo siempre presente desde el estudio del problema, lleva a relacionar las causas y efectos que conforman el problema central de los programas de capacitación y desarrollo del personal en las empresas dominicanas durante el período 2016, Vs. Desempeño, Fidelización y Desplazamiento; y los subproblemas de la investigación de una forma ordenada y recursiva sin dejar de lado ningún tipo de interrelaciones que llevasen a enriquecer el estudio.

Método Inductivo: Su ayuda será muy fructífera, permitirá que se efectúen análisis de cada una de las variables, de la forma más detallada hasta llegar a una generalización sobre la relación de las mismas y su efecto sobre el problema de estudio.

Métodos empíricos

Es el conjunto de instrumentos y medios a través de los cual se efectúa el método y sólo se aplica a una ciencia.

Encuesta: En la investigación se utilizará la técnica de la encuesta, que se define como la técnica que permite al investigador conocer información de un hecho a través de opiniones que reflejan ciertas maneras y formas de comprender el fenómeno que se estudia. Se aplicará dicha técnica a los empleados.

Los datos que se obtengan a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas al total de la población en estudio, con el fin de conocer su parecer referente a los programas de capacitación y desarrollo del personal en las empresas dominicanas durante el período 2016, Vs. Desempeño, Fidelización y Desplazamiento.

La entrevista: Es la acción y efecto de entrevistar o entrevistarse. Se trata de una conversación entre una o varias personas para un fin determinado. Puede tener una finalidad periodística, para informar al público de las respuestas de la persona entrevistada, o tratarse de una concurrencia y conferencia de dos o más personas para tratar o resolver una acción.

Se aplicará esta técnica a la parte administrativa.

Procesamiento Estadístico de la Información

Para este procesamiento utilizamos la estadística descriptiva utilizando el Programa Excel que proporciona los procedimientos para transformar los datos obtenidos en formas más útiles con el objetivo de describir la naturaleza de los datos.

La información se la detalla mediante:

1. Elaboración de instrumentos de recolección de datos (entrevista y encuesta)
2. Selección de informantes calificados
3. Aplicación de instrumentos y levantamiento de la información
4. Descripción tabular:

La descripción tabular la cual se llevará a cabo mediante la construcción de tablas.

□ La descripción gráfica, que requerirá la elaboración de esquemas circulares de un pastel, estos esquemas describen de una manera más objetiva la naturaleza de los datos.

5. Análisis de los resultados

6. Verificación de los objetivos.

ESQUEMA TENTATIVO

Introducción

CAPÍTULO I

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

- 1.1. Aproximaciones a la Gestión de Recursos Humanos.
- 1.2. Modelos de Gestión Organizacional.
- 1.3. Modelo de Ostroff y Bowen
- 1.4. Las Organizaciones desde un Punto de Vista Multinivel

CAPÍTULO II

LA SATISFACCIÓN LABORAL

- 2.1. Antecedentes Internacionales sobre Satisfacción Laboral
- 2.2. Antecedentes Nacionales sobre Satisfacción Laboral
- 2.3. Definición de Términos
 - 2.3.1. Satisfacción Laboral
 - 2.3.2. Relación Interpersonal
 - 2.3.3. Beneficios Marginales
 - 2.3.4. Estabilidad
 - 2.3.5. Sentido de Pertenencia
 - 2.3.6. Capacitación
- 2.4. Teorías que sustentan la investigación
 - 2.4.1. Teoría de los Factores de Herzberg
 - 2.4.2. Teoría de las Necesidades de Mc Clelland
 - 2.4.3. Teoría de la Equidad (Adams)
 - 2.4.4. Modelo de Locke
- 2.5. Generalidades de la administración del personal como sistema

CAPÍTULO III

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

- 3.1. La capacitación permanente: oportunidad de aprendizaje durante la vida.
- 3.2. Desarrollo Organizacional: características e implementación dentro de las instituciones.

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

3.4. La Fidelización del Empleado ante la empresa

3.5. Desempeño laboral

CAPÍTULO IV

IMPORTANCIA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA XXXXX

4.1. Mejoras prácticas en la detección de las necesidades de capacitación para la empresa.

4.2. Causas que han promovido la capacitación en la empresa.

4.3. Influencia de la capacitación en la toma de decisiones.

4.4. Beneficios que puede brindar la capacitación en los empleados.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Amaya, G. (2003). Plan de capacitación. (1ra Ed.). México D.F: Patria cultural.
- Bohórquez, P. (2002). Planificación estratégica y desempeño laboral. (2da Ed.).México: Alfaomega Grupo Editor.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (1ra Ed.). México D.F: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones. (8va. Ed.). McGraw Hill.
- Dessler, G. (2010). Administración de personal. (8va Ed.). México D.F: Pearson Education.
- González, M. (2007). Administración de Recursos Humanos: Diversidad-Caos. México D.F: Patria cultural.
- Hernández, R., Fernández, C. & Lucio, P. (2014). “Metodología de la Investigación Científica”. (5ta. Ed.). Editora McGraw Hill.
- Kotler, P. (2003). Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control. (8va Ed.) México D.F: Prentice Hall.
- Reza, J. (2006). Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones. (1ra Ed.). México D.F: Panorama Editorial
- Robbins, S. (2008). Fundamentos de comportamiento organizacional. (5ta Ed.). México D.F: Prentice Hall Latinoamérica.
- Wayne, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. (9na Ed.). México D.F: Pearson Education.
- Zelaya, J. (2006). Clasificación de puestos. (1ra Ed.). Costa Rica: Universidad Estatal a distancia.
- Salinas, M. (2011). Manual de Inducción. Universidad Politécnica de Chiaspa, México.
- Race, P. (2001). 500 Tips para capacitadores. Editorial Panorama. México.

- Ramírez Cavaza, C. (2010). *Vicios y virtudes de la capacitación*. Editorial PAC. México.
- R. Wayne, R. (2005). **“Administración de Recursos Humanos”**. (9na. Ed.). Pearson, Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Pearson Educación.
- Bernal Torres, C. y Cierra Aragón, H. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. (1a Ed.) México: Editora Pearson.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. (12a Ed.) México: Editora Thomson.
- Blum, M. y Naylor, J. (1990) *Psicología Industrial, su fundamento teórico y social*. (2a Ed.) Colombia: Editora Trillas.
- Byars, L. y Rue, L. (1995). *Administración: Teoría y aplicaciones*. (1a Ed.). México: Alfaomega.
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión del Talento Humano*. (3a Ed.) Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El Capital humano de las Organizaciones*. (8a Ed.) México: McGraw-Hill, Internacional.
- Daft, R. y Marci, D. (2009). *Introducción a la Administración*. (6a Ed.). Colombia: Editora Cengage Learning.
- Daff, R. (2010). *Teoría y Diseño Organizacional*. (10a Ed.) México: Editora Cengage Learning.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (11ª Ed.). México: McGraw-Hill.
- Dennis Coon, M. (2010). *Introducción a la Psicología: el acceso a la mente y la conducta*. (12a Ed.) Colombia: Editora Cengage Learning.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. (8a edición). México: Pearson Educación.

- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (2a Ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Dolan, S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos. Los principios básicos en la gestión de los recursos humanos*. (3a Ed.). España: McGraw-Hill.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*. (1a Ed.). Estados Unidos: Oxford University Press.
- Ivancevich, G. Konopaske, D. (2007). *Comportamiento Organizacional*. (7a Ed.). México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2003). *Administración: Una Perspectiva Global*. (12a Ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana.
- Mondy R. Wayne, Noe & M. Robert. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9a Ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Pardo, M., y Luna, R. (2006). *Recursos Humanos para Turismo*. (1a Ed.). España: Pearson Prentice Hall.
- Robbins Stephan, P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10a Ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S.P., DeCenzo, C. (2013). *Fundamentos de Administración*. (8a Ed.). España: Pearson Educación.
- Morales Arrieta, J.A. y Velnadia Herrera, N.F. (1999). *Salarios*. (1a Ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Schultz Duane, P. (1991). *Psicología Industrial*. (3a edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Stoner James, A. F. (1998). *Administración*. (13a Ed.) México: PrenticeHall.
- Varela Juárez, R. (2006). *Administración de la Compensación*. (1a Ed.). México: Pearson Educación.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Cuadro No. 1. Sexo

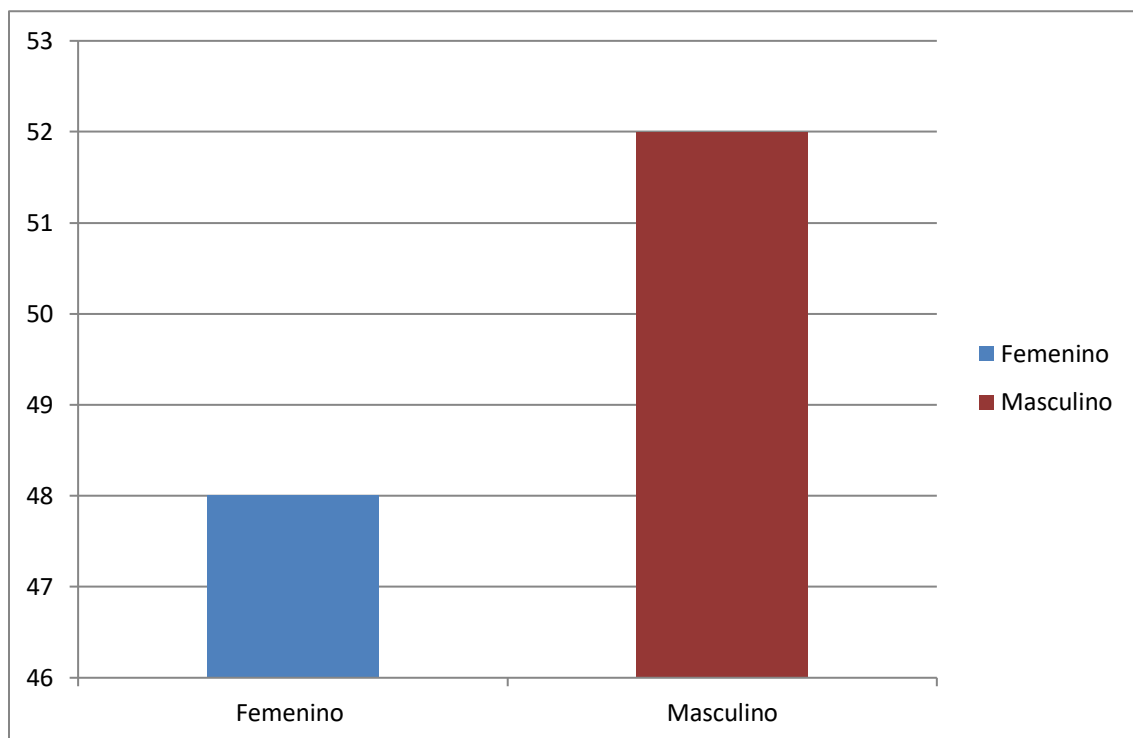
Variable	Frecuencia	Por ciento
Femenino	13	48
Masculino	14	52
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

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

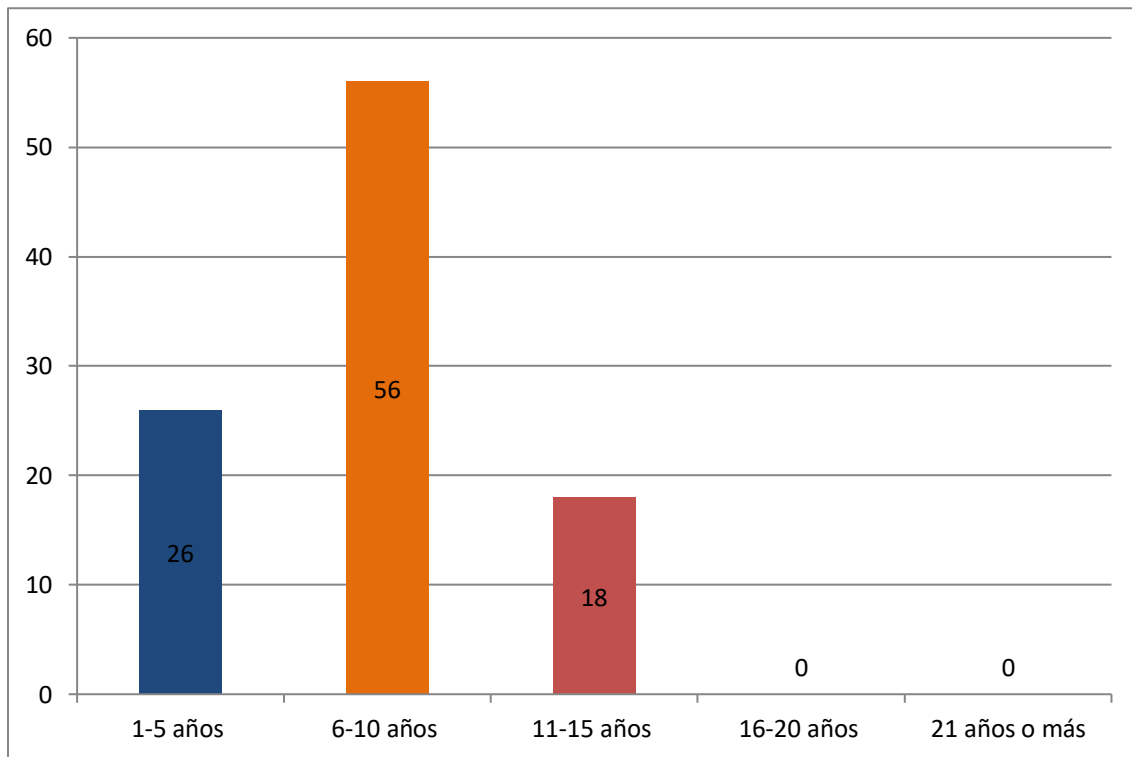
Variable	Frecuencia	Por ciento
1-5 años	07	26
6-10 años	15	56
11-15 años	05	18
16-20 años	0	0
21 años o más	0	0
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

Análisis

En base al tiempo que tienen en la empresa los empleados consultados, el 56% contestó de 6-10 años, mientras que el 26% de 1-5 años y el 18% entre los 11-15 años.

Gráfico No. 2. Tiempo en la empresa



Fuente: Cuadro No. 2

I. Desempeño

Cuadro No. 3. Recibe capacitación

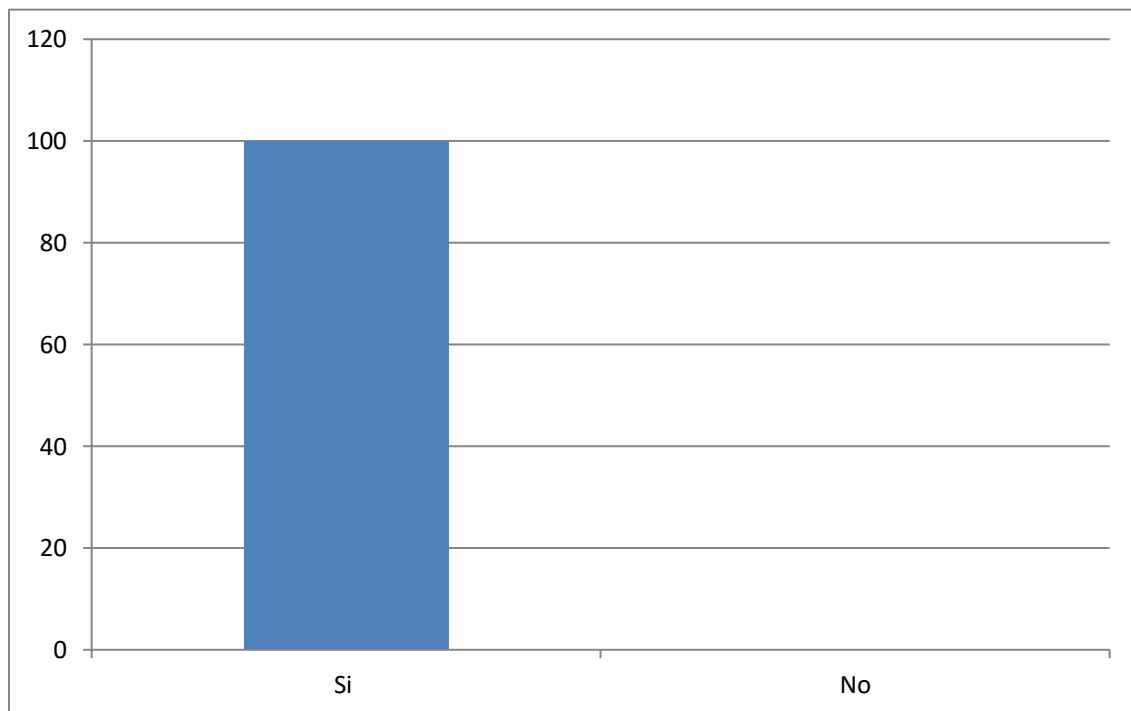
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	27	100
No	0	0
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

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

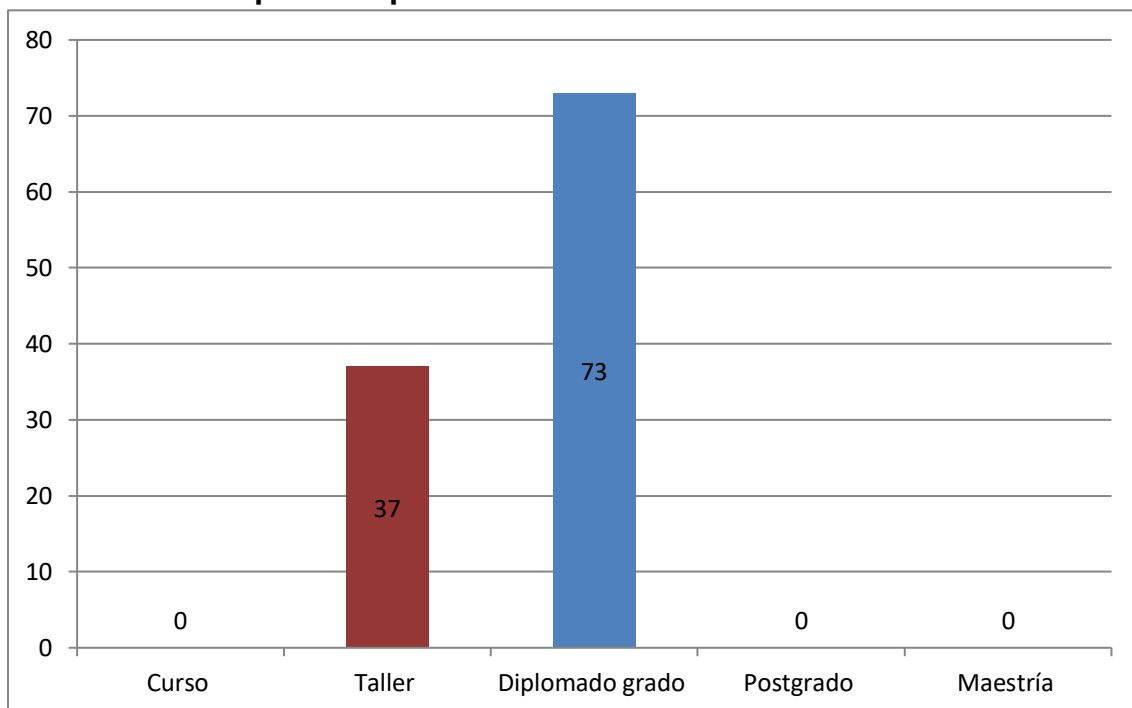
Variable	Frecuencia	Por ciento
Curso	0	0
Taller	10	37
Diplomado grado	17	73
Postgrado	0	0
Maestría	0	0
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

Análisis

Con respecto al tipo de capacitación que reciben los empleados el 73% contestó que Diplomado grado y el 37% reciben talleres.

Gráfico No. 4. Tipo de Capacitación



Fuente: Cuadro No. 4

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

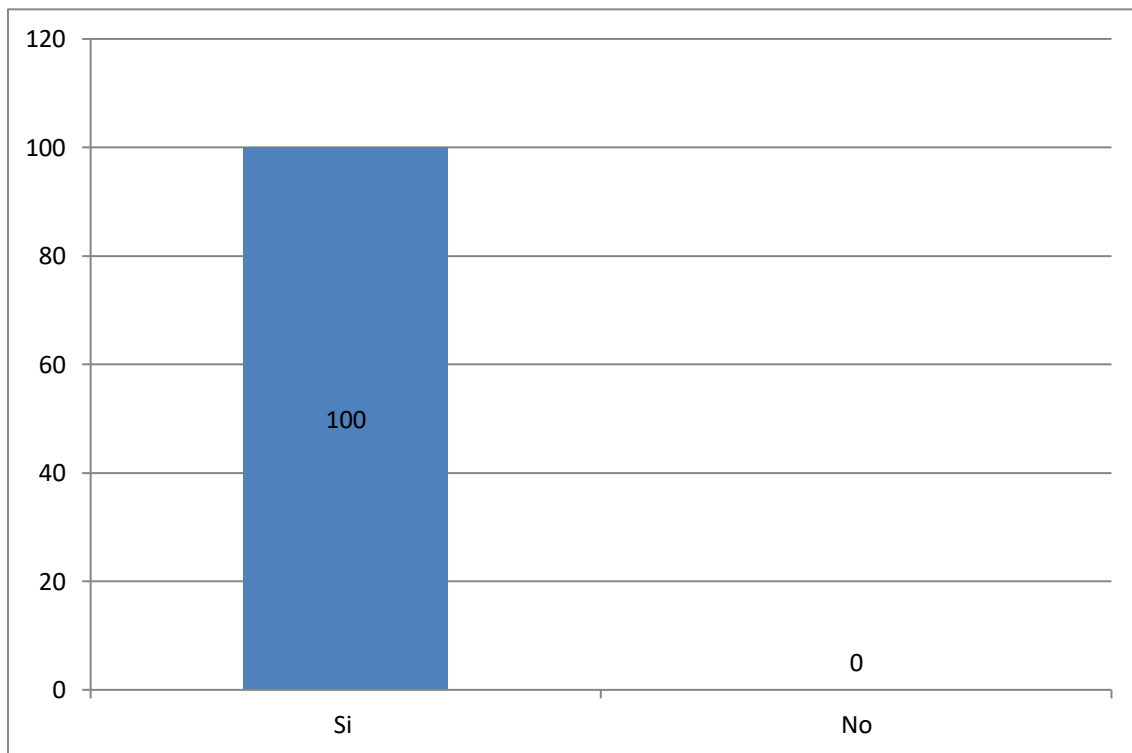
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	27	100
No	0	0
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

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

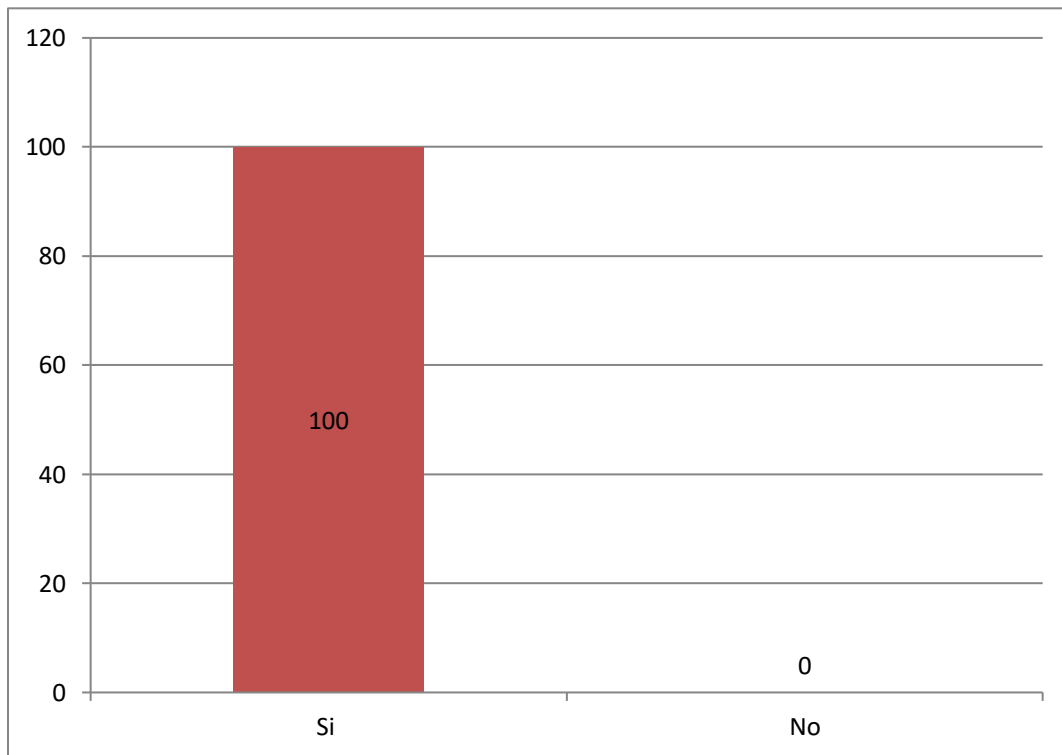
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	27	100
No	0	0
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

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

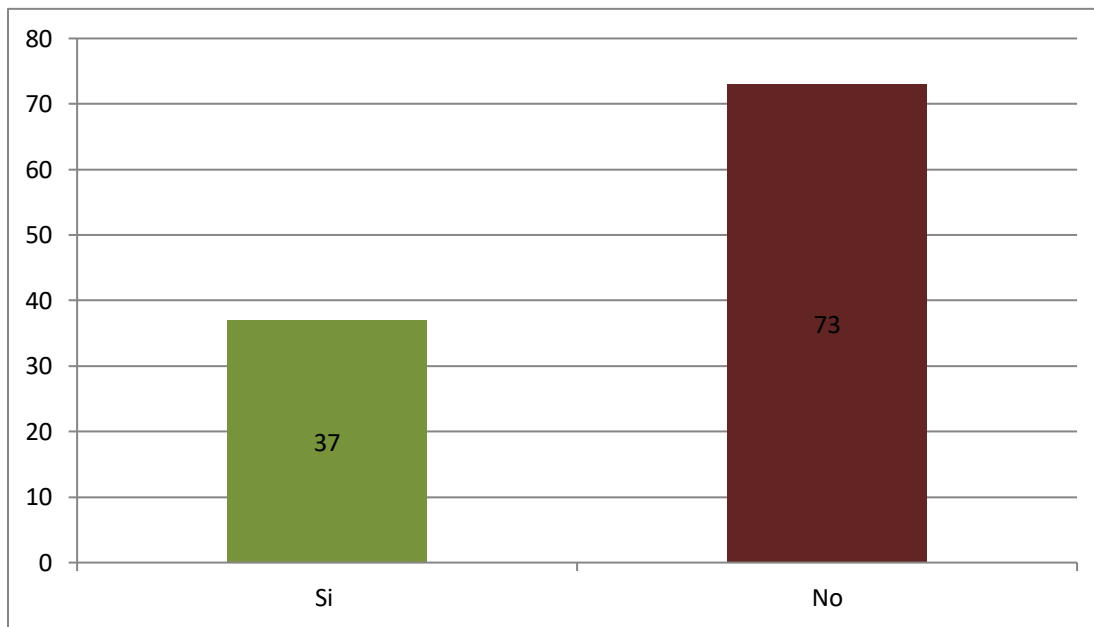
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	10	37
No	17	73
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

Análisis

Referente a sí después de capacitarse se le reconoce su desempeño, el 73% de los consultados contestó que no, mientras que el 37% 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

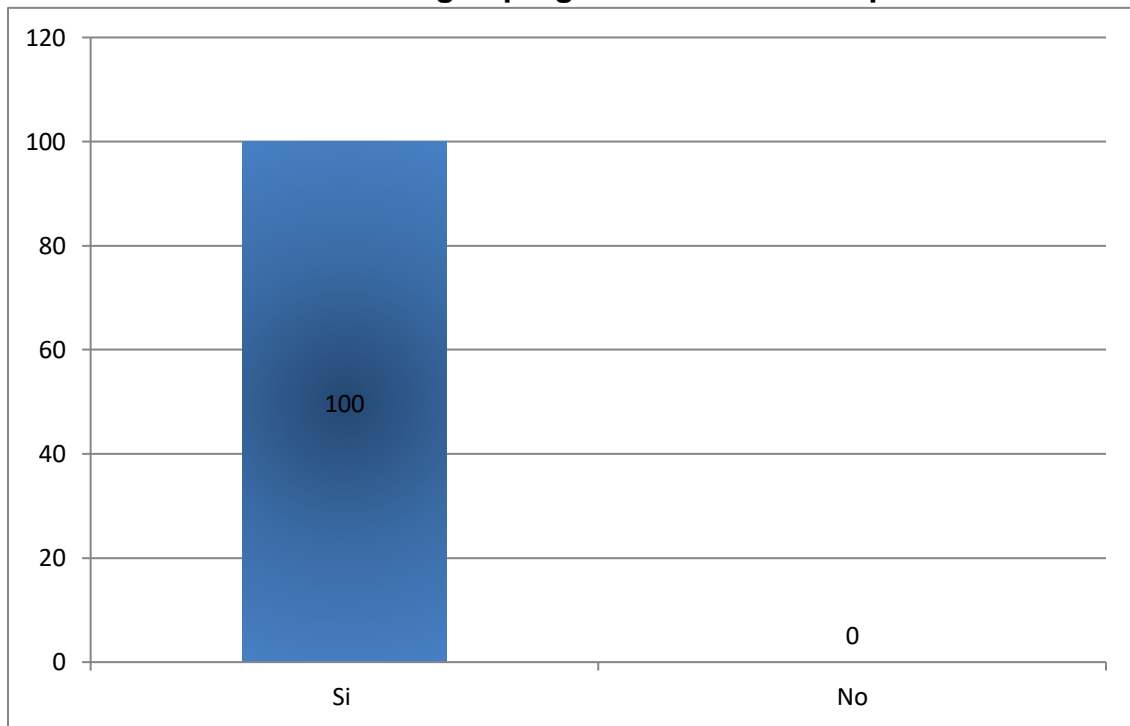
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	27	100
No	0	0
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

Análisis

Referente a si reciben algún programa de desarrollo profesional, el 100% 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

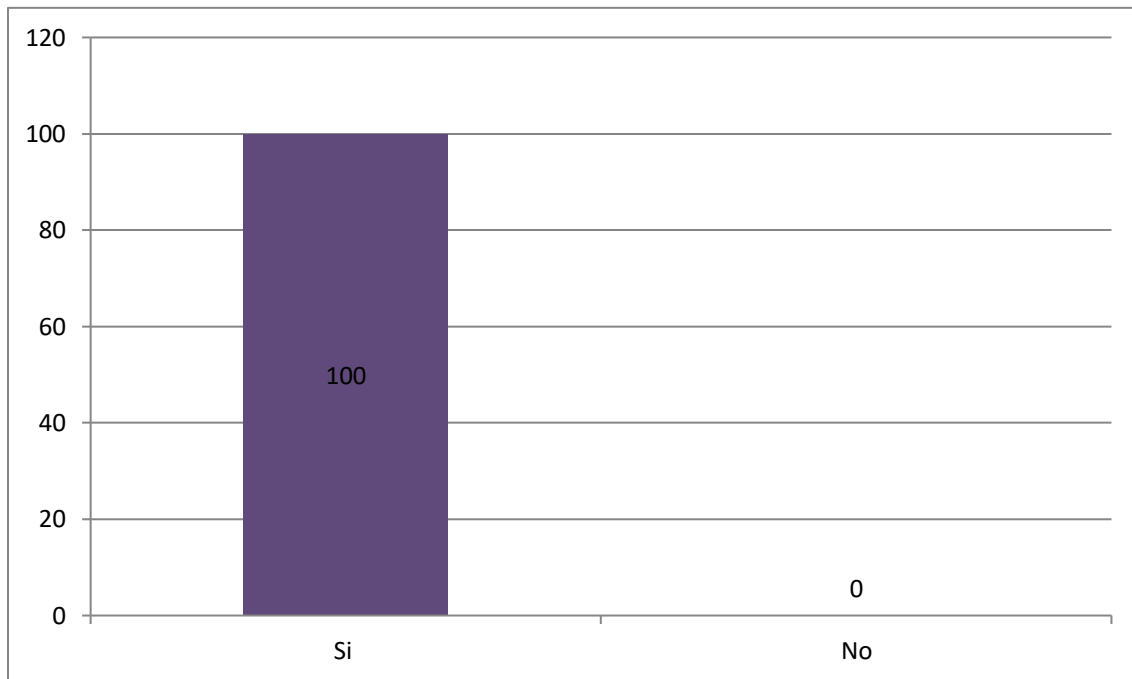
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	27	100
No	0	0
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

Análisis

Con respecto a si los programas de desarrollo profesional son efectivo a las necesidades de los encuestados, el 100% contestó que sí.

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

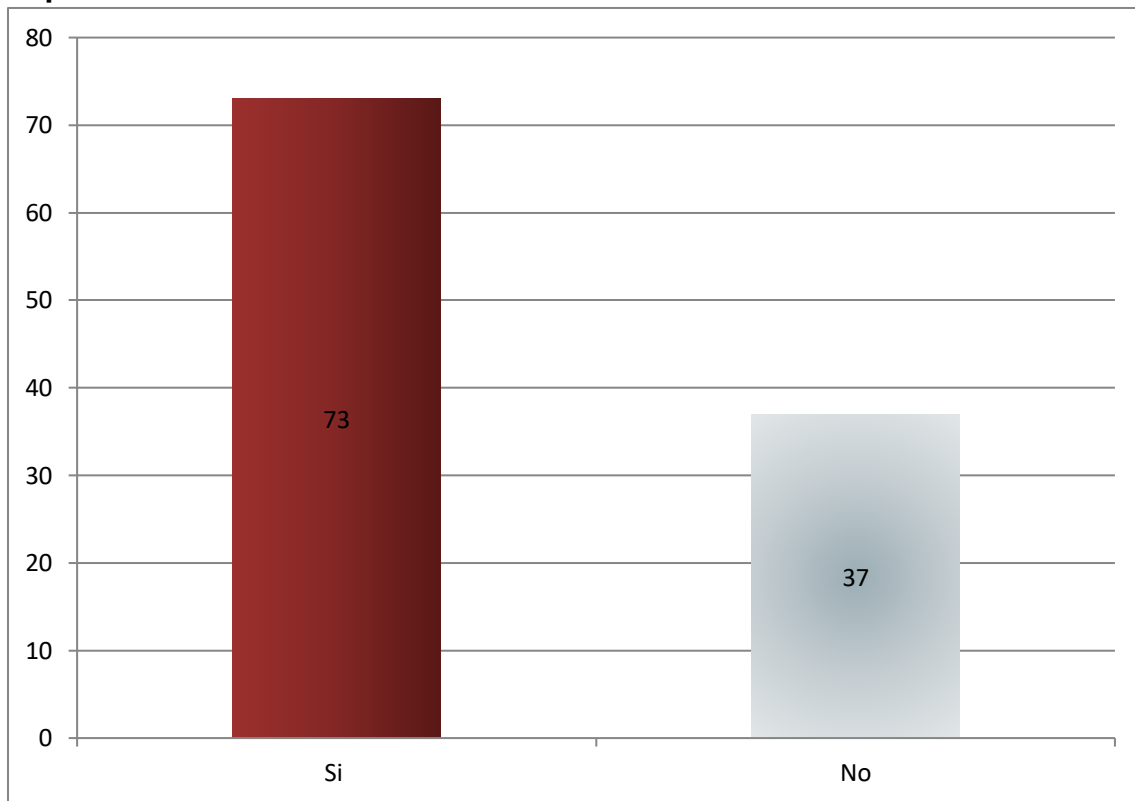
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	15	73
No	10	37
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

Análisis

En base a si han alcanzado algún logro, relacionado a la capacitación que realizan en la institución, el 73% de los consultados contestó que sí, mientras que el 37% 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

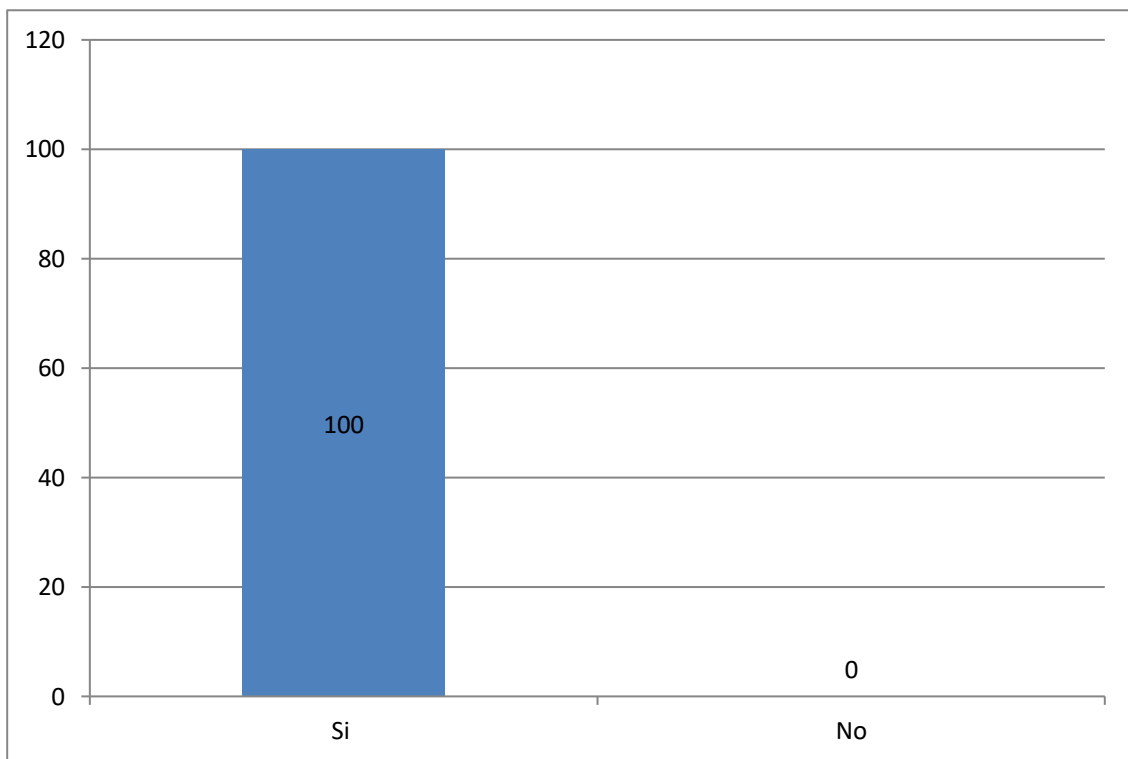
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	27	100
No	0	0
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

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)

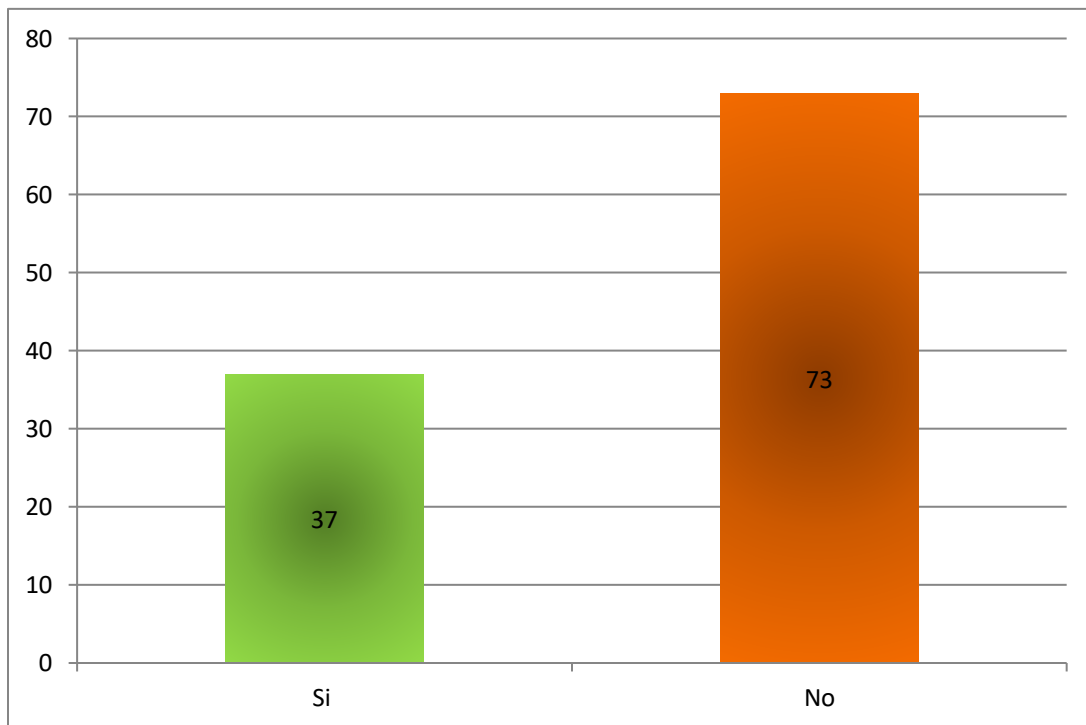
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	10	37
No	17	73
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

Análisis

En base a si se sienten satisfechos con sus condiciones de trabajo referente al salario, beneficios marginales, horario de trabajo y las evaluaciones, el 73% de los consultados contestó que no, mientras que el 37% 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

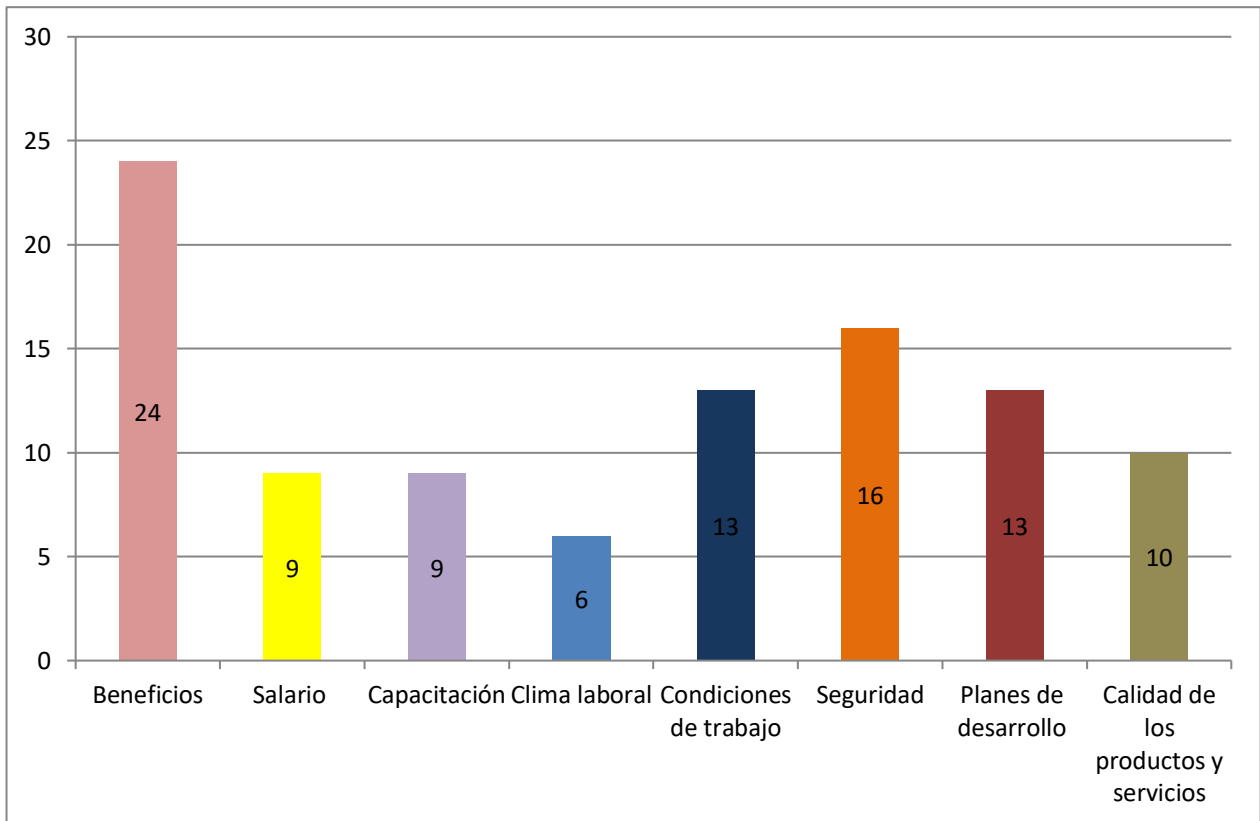
Variable	Frecuencia	Por ciento
Beneficios	45	24
Salario	16	09
Capacitación	16	09
Clima laboral	11	06
Condiciones de trabajo	25	13
Seguridad	30	16
Planes de desarrollo	24	13
Calidad de los productos y servicios	18	10
Total	185	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

Análisis

Con respecto a lo que más valoran los empleados de la cooperativa, 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?

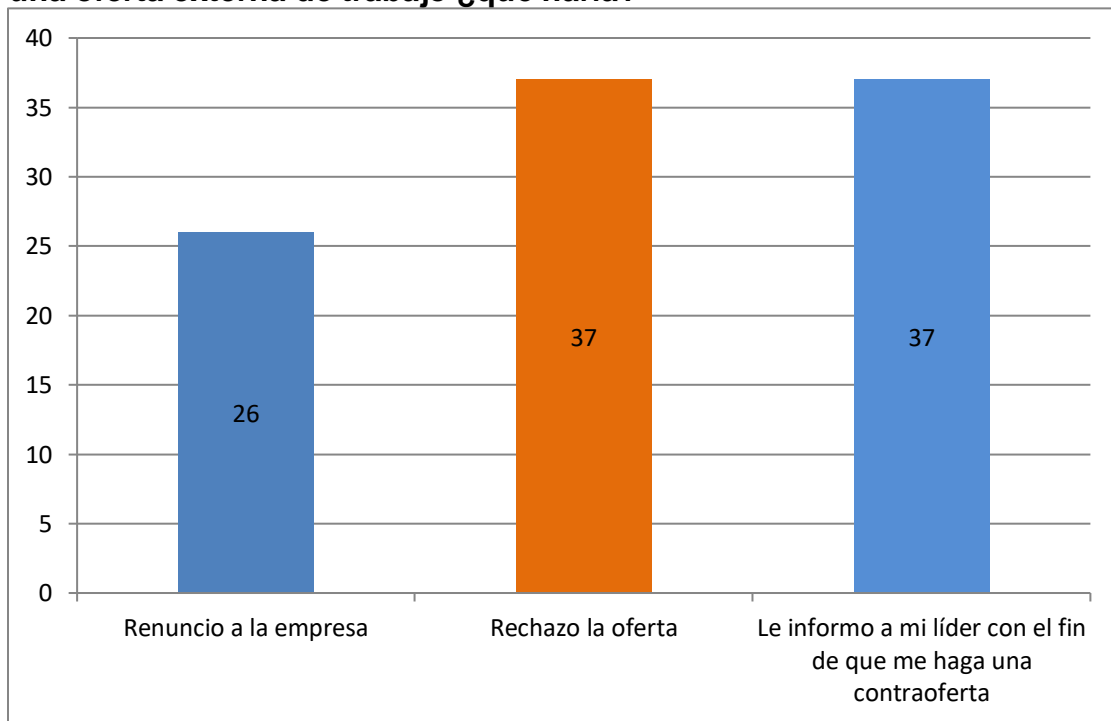
Variable	Frecuencia	Por ciento
Renuncio a la empresa	07	26
Rechazo la oferta	10	37
Le informo a mi líder con el fin de que me haga una contraoferta	10	37
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

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, el 37% contestó que le informaría a su líder para que le hagan una contraoferta, así como rechazaría la oferta, respectivamente, y el 26% 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

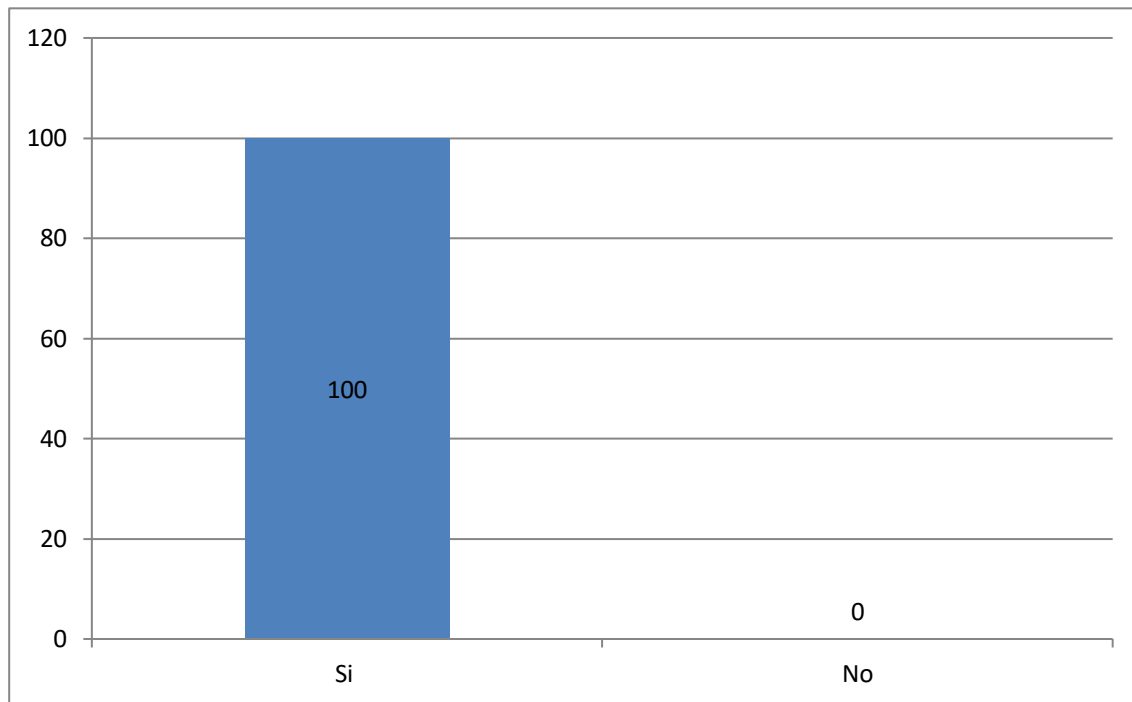
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	27	100
No	0	0
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

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

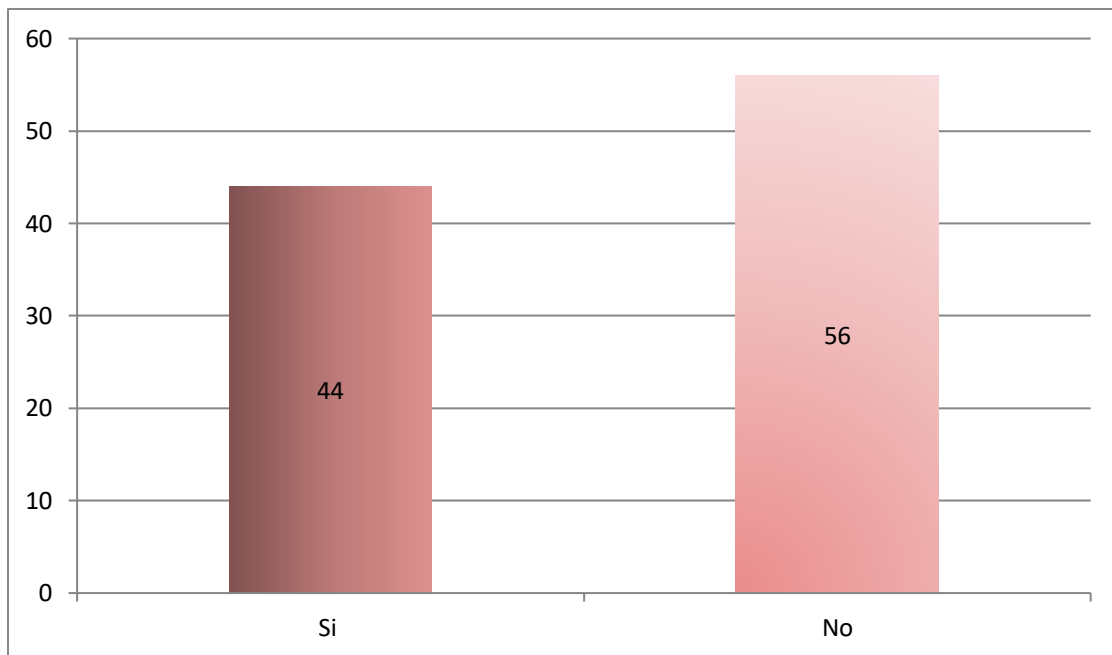
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	12	44
No	15	56
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

Análisis

Referente a si las capacidades recibidas le han permitido escalar de posición, el 56% de los empleados de la cooperativa contestaron que no, mientras que el 44% 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

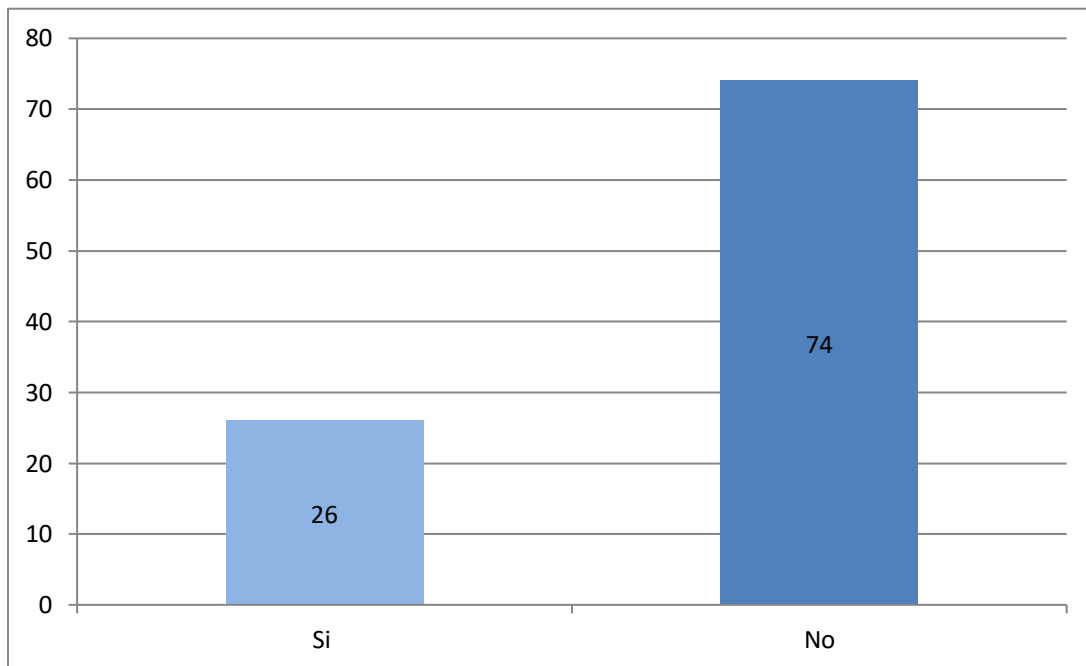
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	07	26
No	20	74
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

Análisis

En base a si considera que la empresa le está desarrollando para ocupar otras posiciones, el 74% de los consultados respondió que no, mientras que el 26% contestó que sí.

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

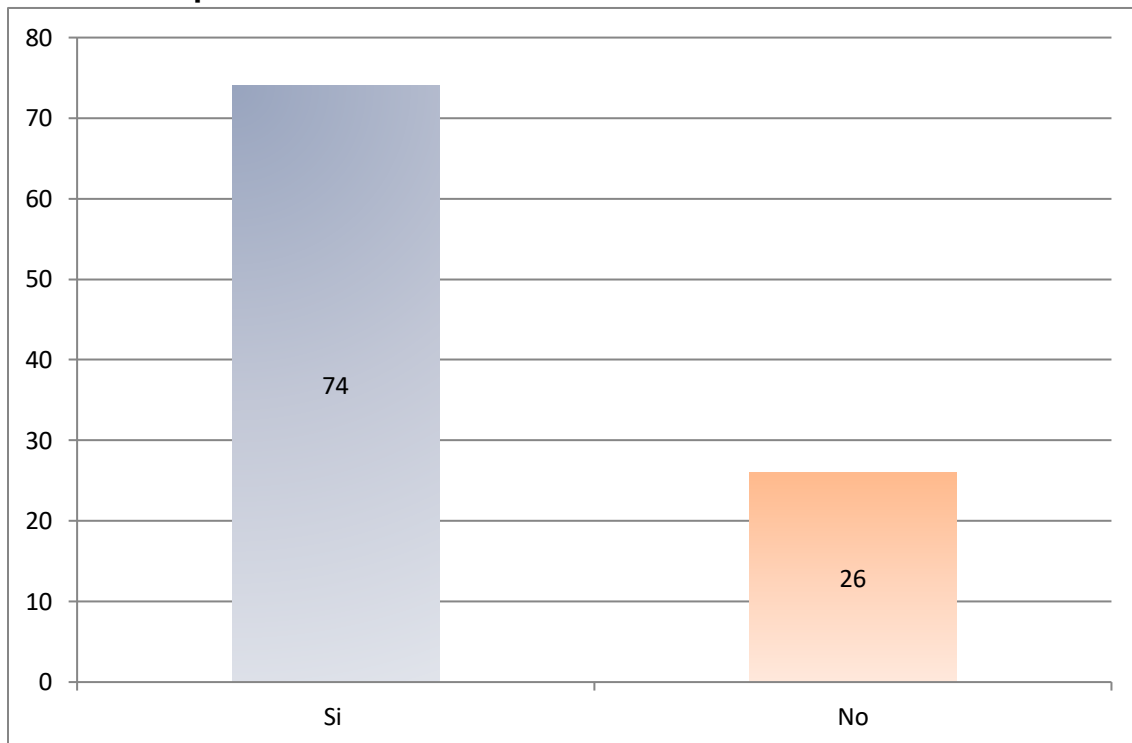
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	20	74
No	07	26
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

Análisis

Referente a si el puesto de trabajo le ha permitido adquirir nuevas habilidades profesionales, a los consultados, el 74% de los consultados contestó que sí, mientras que el 26 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

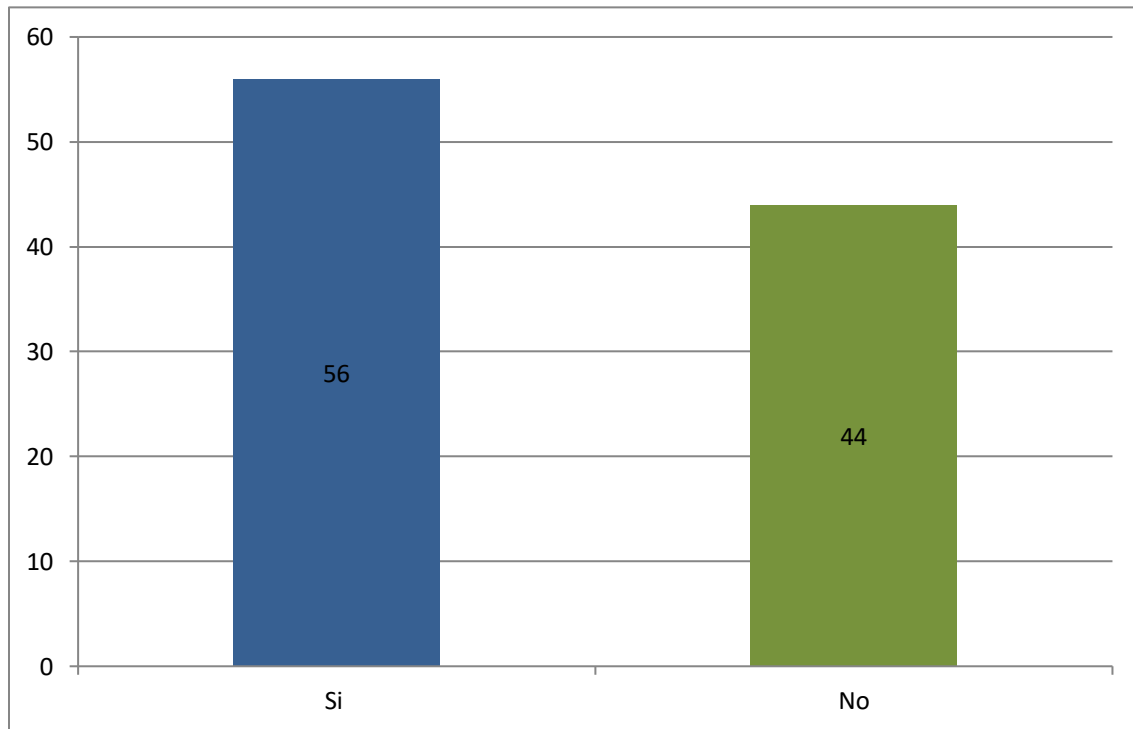
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	15	56
No	12	44
Total	87	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

Análisis

Referente a si cuando surge una vacante la empresa toma en cuenta el personal interno, el 56% contestó que sí, mientras que el 44% 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

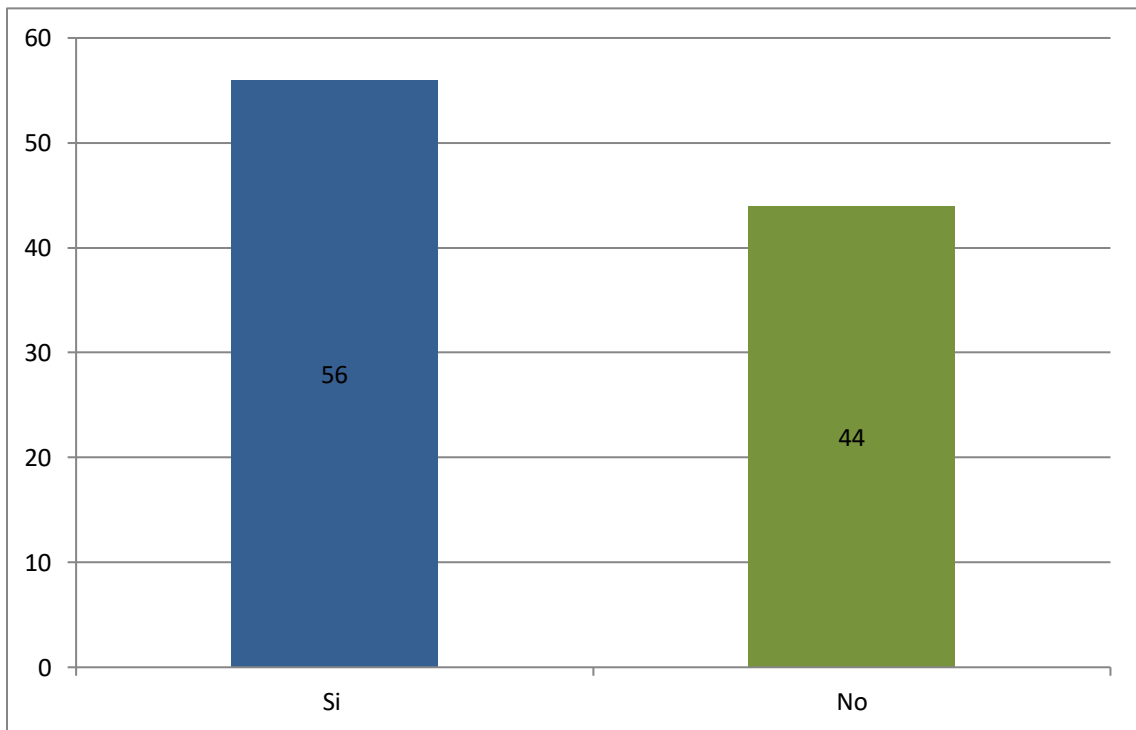
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	15	56
No	12	44
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

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

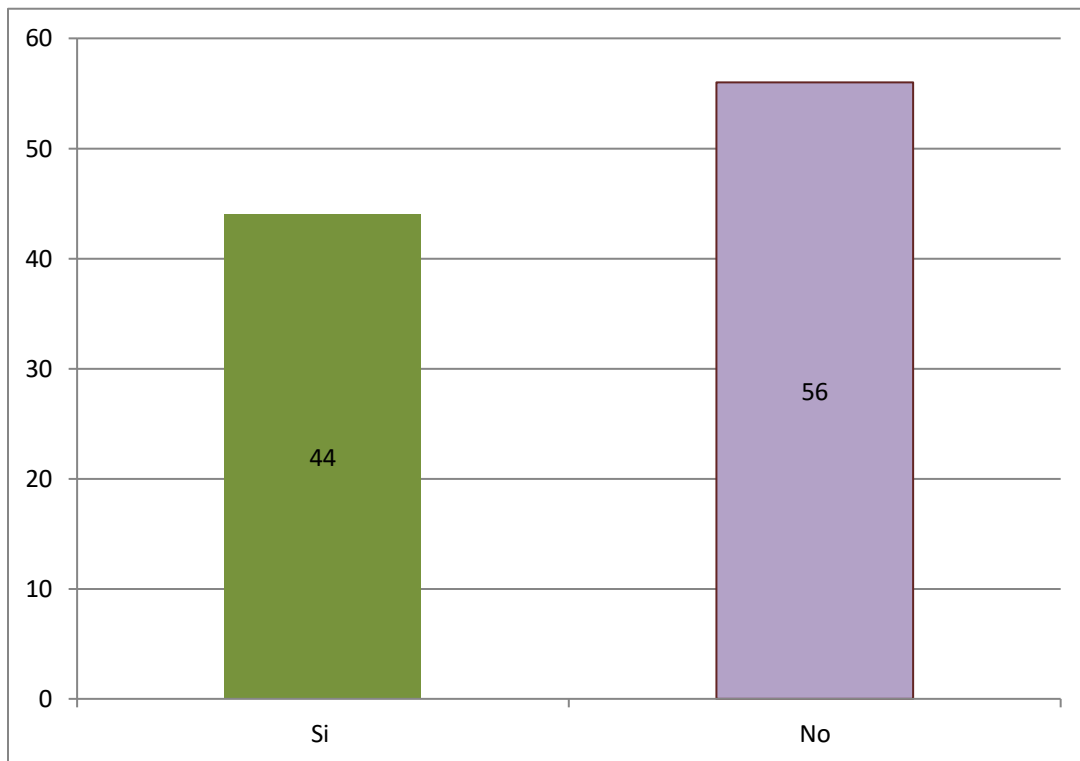
Variable	Frecuencia	Por ciento
Si	12	44
No	15	56
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la Cooperativa Israel

Análisis

Referente a si considera oportuna las acciones que se toman después de recibir la capacitación, el 56% respondió que no, mientras que el 44% contestó que sí.

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



Fuente: Cuadro No. 21